



Asuntos  
del Sur

Gobernanza colaborativa para políticas  
más legítimas, factibles y de impacto



Cómo



Gobernar

Colaborativamente



La publicación **Cómo Gobernar Colaborativamente** es un documento que forma parte del proyecto "Colabora.Lat: hacia un nuevo modelo de gobernanza post COVID-19", desarrollado por Asuntos del Sur, con el apoyo del International Development Research Center (IDRC).



**COLABORA.Lat**  
Hacia un nuevo modelo de gobernanza post Covid-19

## Acerca del proyecto

COLABORA.Lat: Hacia un nuevo modelo de gobernanza post COVID-19, es un proyecto que tiene por objetivo estudiar y generar recomendaciones sobre los modelos de gobernanza de las políticas públicas y las iniciativas sociales implementadas para dar respuesta a la pandemia SARS-CoV-2.

Nace a fin de generar información diagnóstica y prospectiva sobre el impacto de la colaboración sobre la factibilidad, efectividad y legitimidad de las respuestas elaboradas para enfrentar los problemas que han surgido, sobre todo en comunidades en situación de vulnerabilidad. Se basa en la convicción de que definir un horizonte de buenas prácticas de gobernanza, inclusión y paridad de género permitirá sentar las bases para un nuevo acuerdo democrático en América Latina a largo plazo.

El Consejo de Implementación de Colabora.Lat lo conforman la organización Asuntos del Sur de Argentina, la Universidad Nacional de San Martín de Argentina a través de la Escuela de Política y Gobierno, la Facultad de Humanidades de la Universidad de Santiago de Chile, la Fundación Friedrich Ebert en Bolivia, la organización Diálogos de Guatemala, la organización Nosotrxs de México y la Universidad ICESI de Colombia. Contamos con el apoyo del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo del gobierno canadiense (IDRC).



## Acerca de Asuntos del Sur

Somos un centro de investigación y acción independiente sin fines de lucro. Diseñamos e implementamos innovaciones políticas, buscando el fortalecimiento democrático, apostándole a la participación efectiva, la inclusión y la garantía de derechos. Lo hacemos a través de tres tipos de estrategias:

**Conocer:** generamos conocimiento y desarrollamos herramientas para fortalecer procesos y acciones innovación política.

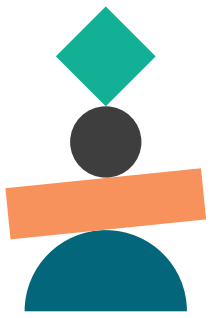
**Compartir:** brindamos capacitación especializada a actores sociales y políticos que buscan fortalecer las democracias.

**Construir:** desarrollamos y fortalecemos comunidades de conocimiento y práctica del territorio.

Nuestra intervención abarca 19 países de América Latina y el Sur Global, donde trabajamos junto a organizaciones de la sociedad civil, universidades, movimientos de base, activistas, gobiernos y organismos multilaterales.

## Agradecimientos:

El proceso de construcción de **Cómo Gobernar Colaborativamente** implicó la contribución y participación activa de Lucas Chedrese. También se agradece los comentarios constructivos y edición de Matías Bianchi y Sofía Santamarina, como el diseño del documento a Jacqueline Schneider.



# Colaborar hace la diferencia

Gobernanza colaborativa para políticas más legítimas, factibles y de impacto

## Recomendaciones para tomadores de decisiones



El objetivo del presente documento es demostrar la necesidad de la gobernanza colaborativa para un mejor gobierno y las consecuentes recomendaciones dirigidas a los tomadores de decisiones para que, en base a la evidencia recogida, puedan implementar modelos colaborativos de gestión pública que impulsen la factibilidad, efectividad y legitimidad de las políticas públicas.

Estas conclusiones y recomendaciones se basan en la experiencia recogida en el marco del proyecto *“Colabora.Lat: hacia un nuevo modelo de gobernanza post Covid-19”*, donde se estudiaron las respuestas políticas de diferentes Estados de América Latina frente a la pandemia, resaltando aquellas que privilegiaron la colaboración como estrategia de abordaje.

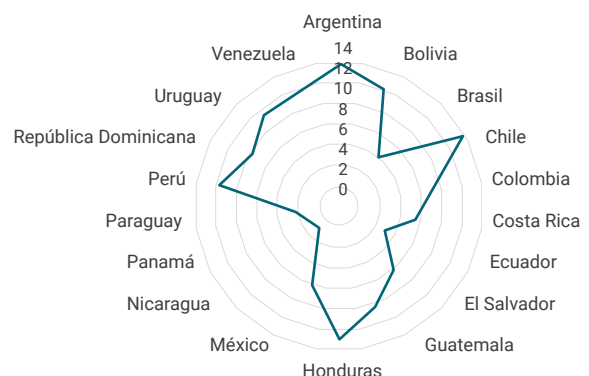
A tal fin, entendiendo que la **Gobernanza Colaborativa (GC)** incluye procesos y estructuras de toma de decisiones y gestión de políticas públicas que involucran a las personas más allá de los límites de las agencias públicas, los niveles de gobierno y / o las esferas pública, privada y cívica para llevar a cabo un propósito público, al reunir y buscar el conocimiento de distintos actores y/u organizaciones que tienen diferentes recursos, se aprovechan en pos de un mejor ejercicio de formulación de políticas.

Organizaciones de la sociedad civil, movimientos sociales, los sectores público y privado, científicos/as independientes, entre otros, todos con sus propias ideas, intereses y experiencias, pueden forjar políticas más sensibles a las necesidades de las comunidades (y especialmente de las comunidades marginadas o vulnerabilizadas).

A continuación destacamos los puntos sobresalientes de la evidencia recogida a lo largo del proyecto para luego identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la gobernanza colaborativa tiene para el buen gobierno, y, por último, recomendaciones concretas para quienes son responsables en la toma de decisiones.

Fuente: Índice de Gobernanza Colaborativa.  
Disponibile en [https://colabora.lat/indice/igc\\_docmetodologico.pdf](https://colabora.lat/indice/igc_docmetodologico.pdf)

Gráfico 1. **Gobernanza Colaborativa Multinivel, 18 países**






## 1

# La Gobernanza Colaborativa hace la diferencia

La evidencia recogida a lo largo de tres años demuestra que hay una relación positiva y significativa entre el uso de la GC y la contención de las tasas de mortalidad de la pandemia (Cyr et. al, 2021)<sup>1</sup>. La colaboración ayudó a fomentar la cooperación sobre los recursos, ganar tiempo para prepararse para un posible aumento de casos, y producir un mensaje unificado sobre lo que la ciudadanía debía hacer para prevenir la propagación viral.

Ningún actor por sí solo cuenta con los recursos suficientes (materiales, humanos, simbólicos) para resolver problemas enmarañados. **La colaboración mejora la inteligencia colectiva sobre un problema social** al involucrar las miradas, conocimiento, expectativas e intereses de los actores involucrados.

Obtener una mirada compartida y decidir colaborativamente una política pública no garantiza per se su factibilidad, impacto y legitimidad. Para ello es importante tener en cuenta estos factores:

-  a. que los responsables de ejecutarla (por ejemplo, funcionarios públicos) también hayan participado en la definición incorporando su propia mirada e intereses;
-  b. que los actores participantes no responsables de la implementación (por ejemplo, universidades, actores de la sociedad civil) se involucren en la misma de acuerdo a sus capacidades y recursos;
-  c. cuando los actores estatales lideran a lo largo de todo el proceso los resultados son cualitativamente superiores.

**Sin a)**, podemos encontrarnos con fallas de implementación porque los/as funcionarios/as y burócratas no reconocen como propios los objetivos y/o simplemente porque no se tuvieron en cuenta sus verdaderas capacidades de actuación sobre el problema.

**Sin b)** no se producen sinergias. El Estado gestiona a través de sus aparatos administrativos pero también a través de otros actores sociales. Allí donde los actores se involucran en la etapa de implementación, las capacidades estatales se elevan y las políticas llegan donde antes no lo hacían. La colaboración no sólo eleva la inteligencia sino también el **músculo colectivo**. Los ejemplos de vacunación, desarrollo de soluciones tecnológicas y asistencia en barrios de Argentina, Chile y Uruguay son sólo algunos ejemplos.

**Sin c)** se producirán fallas de acción colectiva. Es indudable que no todos los actores con interés en los problemas participarán ni quienes lo hacen poseen el mismo poder e influencia, por ello, el rol del actor estatal, debido a su legitimidad de origen y sus capacidades institucionales, es fundamental para sopesar asimetrías e integrar los aportes en el resultado final. La colaboración, sin negar las diferencias, se convierte en un factor determinante cuando las diferencias de poder son aprovechadas y articuladas en pos del objetivo público.



<sup>1</sup> La base documental de los hallazgos se pueden consultar en <https://colabora.lat/documento/>. Adicionalmente, resaltan los siguientes documentos:

Índice de Gobernanza Colaborativa. Documento metodológico: [https://colabora.lat/indice/igc\\_documento\\_metodologico.pdf](https://colabora.lat/indice/igc_documento_metodologico.pdf)

Working paper #1. 3M Regional Governance. Towards converging multilateralism in Latin America during pandemic times. Disponible en: <https://colabora.lat/wp-content/uploads/2021/08/Working-paper-1-Bianchi-and-Lara-2021.-3M-REGIONAL-GOVERNANCE-TOWARDS-CONVERGING-MULTILATERALISM-IN-LATIN-AMERICA-DURING-PANDEMIC-TIMES-4.pdf>

Innovación pública 360°. inteligencia colectiva en acción: innovación pública desde el sur: agendas y recursos para gobiernos locales / Matías Bianchi ... [et al.]; dirigido por Alejandro Belmonte. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Asuntos del Sur, 2022. Libro digital, DOCX. Disponible en: [https://asuntosdelsur.org/wp-content/uploads/2022/08/Inteligencia-Colectiva-en-Accion\\_IP360-1.pdf](https://asuntosdelsur.org/wp-content/uploads/2022/08/Inteligencia-Colectiva-en-Accion_IP360-1.pdf)

<sup>2</sup> Governing a Pandemic: Assessing the Role of Collaboration on Latin American Responses to the COVID-19 Crisis. Jennifer Cyr, Matías Bianchi, Lucas González, and Antonella Perini. *Journal of Politics in Latin America* 2021, Vol. 13 (3) 290–327. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1866802X211049250>

Así, en un contexto de problemas enmarañados que, por definición involucran a diferentes actores, la colaboración mejora la gobernanza cuando la misma se produce, preferentemente, en las etapas de descripción del problema, formulación de alternativas y en la implementación de las mismas. Esto es así porque el Estado puede contar con los recursos (materiales, simbólicos y humanos) de los actores involucrados para aumentar el poder infraestructural del Estado y así penetrar mejor la sociedad.

En suma, cuando hay gobernanza colaborativa y se reúnen los recursos del Estado con los de la sociedad es posible elevar las capacidades públicas para alcanzar con **legitimidad** (valoración por parte de la sociedad del accionar público), **calidad** (satisfacción a las demandas a través de mecanismos transparentes y ajustados a las normas), **eficiencia** (asignación óptima de recursos), **agilidad** (optimización entre tiempo y producto), **coherencia** (como la correspondencia entre actos presentes y pasados de la misma institución), **pertinencia** (como la adecuación entre respuesta y fines y/o problemas) e **innovación política** (ante situaciones inusuales, modificación total o parcial de las dinámicas institucionales existentes y/o la creación de nuevas) los objetivos trazados colaborativamente.



## 2 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas: un punto de partida para las mejores prácticas.

Un punto de partida clave para aprovechar las buenas prácticas de la gobernanza colaborativa, es entender que el concepto y su referencia empírica se ha desarrollado basándose en gran parte en las experiencias de colaboración en el Norte Global, por lo cual no pueden aplicarse fácilmente a países y casos fuera de ese territorio históricamente definido y geo políticamente dominante.

El contexto político, social y económico del Sur Global es evidentemente diferente. En América Latina, por ejemplo, las organizaciones e instituciones políticas tienden a estar menos institucionalizadas. Tienen menos recursos y, lo que es más importante, inspiran niveles muy bajos de confianza entre su población. Dadas estas (y muchas otras) diferencias, es necesario pensar en la gobernanza colaborativa de manera diferente cuando se trata de regiones como América Latina. Probablemente tendrá un aspecto diferente en la práctica y, como consecuencia, tendrá un impacto distinto.

Esquemáticamente, la tabla siguiente resalta los puntos sobresalientes de la GC en el Sur Global para tener en cuenta a la hora de impulsar la misma como una estrategia de buen gobierno.

Cuadro 1. **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Gobernanza Colaborativa**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Aumenta la inteligencia colectiva y el margen de lo posible.	Los problemas enmarañados (como la pandemia de Covid-19, el cambio climático, el narcotráfico, las migraciones, etc) abren una ventana de oportunidad para la colaboración.
Eleva la factibilidad política de las políticas.	Los gobiernos son cada vez más conscientes de los efectos electorales positivos que acompañan a la GC.
Mejora el músculo de la ejecución.	Las situaciones de acción son múltiples por lo que los actores pueden distribuir ganancias y costos, victorias y derrotas en diferentes arenas de colaboración.
Legitima el accionar público.	La rica historia de organización social en América Latina como fuente de acción social.
Produce políticas más efectivas e inclusivas.	La amplia presencia de redes que son adaptables a distintos desafíos de acuerdo con su naturaleza más flexible y menor rutinizada.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Difícil de mantener en el tiempo.	La profundización de la crisis de representación política debilita aún más la capacidad de los actores estatales en convocar a la colaboración.
Baja formalización.	
Desconfianza entre los actores.	Avance de la visión competitiva e individualista del orden social impulsada por las derechas populistas.
Desconfianza en los agentes estatales.	
Asimetrías entre los actores no estatales.	
Bajas capacidades institucionales de los actores para gestionar colaborativamente.	
Lleva más tiempo la toma de decisión.	
Aumenta la cantidad de actores de veto.	

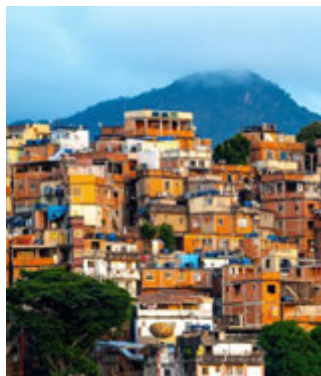
En base a este análisis, en la sección siguiente proponemos diseños e incentivos que minimizan las amenazas, trabajan en las debilidades, potencian las fortalezas y aprovechan las oportunidades.

# 3

## Recomendaciones de política: del diagnóstico a la acción.

Los países examinados en el proyecto revelan que el gobierno es un factor clave para una gobernanza colaborativa eficaz. No obstante, la falta generalizada de confianza en el gobierno, así como la aparente renuencia por parte de algunos funcionarios a colaborar, son desafíos serios que deben abordarse para que la colaboración sea exitosa.

También encontramos que la GC en América Latina tiende a ser más dinámica y con un horizonte de corto plazo. Finalmente, el contexto político y social moldea la naturaleza y el impacto de la gobernanza colaborativa.



En resumen, existen muchos desafíos potenciales para una gobernanza colaborativa efectiva. Sin embargo, hay ejemplos exitosos, lo que sugiere que la GC es un camino recomendable para transitar por parte de los gobiernos latinoamericanos.

A continuación, resaltamos las recomendaciones más importantes para una GC efectiva.

Cuadro 2. **Recomendaciones políticas para impulsar la Gobernanza Colaborativa**

¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?	EJEMPLOS
<p>1</p> <p><b>Abrir e incluir</b></p>	<p>En los espacios de colaboración deben participar todos los actores (colectivos) sociales, económicos y políticos que lo quieran (y, excepcionalmente, individuos que por su expertise puedan ser relevantes) y asegurarse que participen aquellos actores fundamentales para el éxito de la política pública.</p> <p>De esa manera se logra aumentar la inteligencia y músculo colectivo. El conocimiento y los recursos se encuentran dispersos en nuestras sociedades con lo cual su coordinación y valorización representan un capital esencial para el impacto de las políticas.</p>	<p>a) <u>Mapee los actores involucrados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Identificar quién debe y quiere involucrarse en el proceso, tomando en cuenta la representatividad a lo largo de sectores y dentro de cada sector.</li> <li>ii) Registrar las expectativas de los actores involucrados.</li> <li>iii) Inventariar los recursos (materiales, simbólicos, humanos) de cada participante.</li> </ul> <p>b) <u>Convoque desde la autoridad política:</u> el involucramiento de las máximas autoridades públicas es una señal clara de la importancia que la participación tiene para el éxito de la política.</p>	<p>IP360e es un modelo de intervención basado en la inteligencia colectiva, dirigido a gobiernos subnacionales latinoamericanos, que contribuye al fortalecimiento de sus capacidades de innovación, dotándolos de herramientas para desarrollar procesos más eficientes de co-gobernanza, inclusión y colaboración.</p>



¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?	EJEMPLOS
<p>2</p> <p>Administrar y aprovechar las asimetrías</p>	<p>Es de esperar que no todos los actores tengan el mismo poder, capacidad, conocimiento, representatividad, recursos y demás atributos que hacen a sus probabilidades de influir en la política.</p> <p>Lejos de ser un inconveniente, es una oportunidad para ensamblar expectativas que de otra manera podrían competir y llegar a resultados subóptimos.</p> <p>El poder distribuido socialmente se vuelve así, un activo para el propio Estado.</p>	<p>a) <u>Lidere políticamente</u>: Si bien la GC es una estrategia basada en la mayor horizontalidad posible, la autoridad formal gubernamental es fundamental para la coordinación y alineación de la participación con los objetivos colectivos. El liderazgo se vuelve fundamental para garantizar la acción colectiva y de ese modo involucrar a los actores según sus necesidades, capacidades y poder.</p>	<p>En Chile, los alcaldes lideraron los esfuerzos de coordinación en respuesta a la pandemia. Esto sucedió principalmente debido a la intensificación de las demandas y el rol de cercanía que tienen los gobiernos locales con la ciudadanía y la articulación con referentes locales.</p> <p>En Argentina, algunos municipios del conurbano bonaerense, trabajaron con movimientos sociales para distribuir alimentos en barrios periféricos donde el Estado no tiene llegada. Asimismo, lideraron la colaboración con empresas privadas y universidades para disponer de espacios para aislamiento, entrega de alimentos, testeos, vacunación, etc. (caso de UNSAM, cervecería Quilmes y restaurante Santa Cruz)</p>



<p>3</p> <p>Promover la colaboración</p>	<p>En línea con la recomendación anterior, que haya actores presentes no implica que haya participación.</p> <p>Las asimetrías, sin un liderazgo que las tenga en cuenta para acortarlas, conducen a la formulación de políticas que pueden reproducir las desigualdades y ampliar los problemas que se pretenden solucionar.</p> <p>Por ello es necesario que los espacios efectivamente sean ámbitos de colaboración y aporte a una política pública más factible, efectiva y legítima.</p>	<p>a) <u>Distribuya incentivos</u>: Sabemos que la acción colectiva, en este caso la colaboración, depende de la distribución de incentivos materiales y simbólicos. El gobierno tiene la ventaja de contar con recursos económicos para distribuir entre quienes participen (subsídios, contratación de personal, solución de otras demandas, etc) pero también puede ofrecer incentivos simbólicos (reconocimiento público, prensa, etc).</p> <p>b) Tenga en cuenta las diferentes situaciones de acción: Los participantes en su mayoría no actúan sólo en una temática. Probablemente sus intereses los lleven a formar parte de otros ámbitos de GC, donde, según el problema, los recursos pueden tener otro peso. Por ello, posiciones de debilidad en una arena pueden compensarse con posiciones de privilegio en otra. Las autoridades deben tener en cuenta el escenario y garantizar que "derrotas" en un ámbito no impliquen derrotas en el resto. De ese modo los participantes saben que la colaboración sirve para perseguir en el mediano plazo sus propios intereses, más allá de costos de corto plazo.</p>	<p>La participación exitosa de los movimientos sociales en Argentina en la implementación de acciones preventivas durante la pandemia, se explica también por los juegos encadenados de esas organizaciones en otras políticas públicas vinculadas con la distribución de programas sociales, subsidios a la economía popular, financiamiento de actividades y otros recursos para el fortalecimiento y supervivencia organizacional.</p> <p>Por ejemplo, en los primeros tres meses de la pandemia el Municipio de Tres de Febrero pasó de acompañar a 60 a 150 organizaciones en el Programa de fortalecimiento de la sociedad civil (municipal).</p>
--	---	--	---





¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?	EJEMPLOS
<p>4</p> <p>Ser paciente</p>	<p>La GC lleva tiempo. Puede ralentizar la toma de decisiones.</p> <p>Esto puede ser un problema, más cuando los/as funcionarios/as deben tomar decisiones acuciantes.</p> <p>No obstante, los costos en tiempo para llegar a acuerdos se recuperan ampliamente con los beneficios de una mejor política resultado de la colaboración.</p>	<p>a) <u>Administre los tiempos</u>: como dijimos, el liderazgo es fundamental. Eso incluye la capacidad de monitorear los aportes y administrar los calendarios y compromisos asumidos por quienes participan.</p> <p>b) <u>Ayude en los aportes</u>: no todos los actores poseen las capacidades institucionales suficientes para colaborar. El gobierno puede, desde capacitar hasta simplemente ayudar a decir lo que el actor quiere decir.</p> <p>c) Apóyese en redes y organizaciones existentes, que pueden ser (re)activadas para alguna tarea o problemática nueva</p>	<p>Es buena práctica de casi todos los programas con financiamiento nacional e internacional disponer recursos especialmente dirigidos al fortalecimiento institucional de los organismos y organizaciones participantes.</p> <p>Ya sea mediante capacitaciones, revisión de procesos internos, asistencia técnica, regularización documental, entre otros, abundan los ejemplos de colaboración con las contrapartes.</p> <p>El rol de las redes y organizaciones existentes también fue evidente en el municipio de San Martín, Argentina. Los sindicatos y los movimientos sociales colaboraron en el proceso de aplicación de vacunas, brindando información a través del trabajo territorial, ya que la mayoría de las organizaciones sociales llevaban mucho tiempo trabajando en el territorio y desde 2016/2017 se llevaron a cabo congresos de políticas sociales de los cuales participan los movimientos y funcionarios municipales con el objetivo de consensuar prioridades para el armado de políticas municipales en materia social.</p>





¿QUÉ?

¿POR QUÉ?

¿CÓMO?

EJEMPLOS

5

Institucionalizar cuando se pueda

La GC tiende a ser un proceso poco formalizado.

En general, se tratan de arreglos colaborativos, creados de manera ad hoc en el momento y en respuesta a una necesidad particular o un conjunto de necesidades.

Por ello tienden a ser arreglos de corto plazo que, una vez que el problema se aborda lo suficiente, o en la medida de lo posible, el esfuerzo de colaboración se disipa.

Una de las razones de la falta de institucionalización es cuando los gobiernos no visualizan la GC como una oportunidad para su propio éxito.

Establecer acuerdos más o menos formalizados según la temática puede ser un camino fundamental para garantizar la iteración temporal, reducir la desconfianza y mejorar los resultados de la colaboración.

- a) Cree una coalición: Las coaliciones y los consejos son mecanismos eficaces para organizar y sostener a las partes desde el diseño de la política hasta su implementación, revisión y puesta al día. Son una forma común de aunar los esfuerzos y son especialmente importantes para conseguir un apoyo amplio y diversificado para subvertir el orden constituido.
- b) Establezca métodos de trabajo y responsabilidades: Todos los participantes deben tener claro el cómo, con quién y para qué de la colaboración. También es importante saber quién hace qué así como también con qué recursos. Un espacio más formal requiere que los participantes acuerden los aportes de cada uno para así evitar la participación esporádica y poco comprometida.
- c) Sea lo flexible que se pueda ser: si bien formalizar estos espacios busca proveer un horizonte temporal que facilite la interacción e institucionalización, es importante que no se convierta en un ámbito rígido cerrado a nuevos actores y perspectivas.
- d) Monitoree y evalúe: es fundamental saber cómo está funcionando la coalición y los impactos alcanzados.
- e) Promueva la coalición: La promoción constante es clave para garantizar el papel de la misma como coordinadora de las partes interesadas en el área de política particular. La promoción exitosa garantiza la difusión de los objetivos y actividades a la población destinataria y a sus miembros y participantes potenciales.

**La Coalición de Capacidades y Empleo Digital de la Unión Europea** es un ejemplo de Gobernanza Colaborativa en materia de promoción del desarrollo de habilidades digitales. Todas las organizaciones que tomen medidas para impulsar las capacidades digitales en Europa pueden convertirse en miembros de la Coalición, comprometiéndose a tomar medidas para abordar la brecha de capacidades digitales. Las acciones pueden ir desde la formación de desempleados, la organización de cursos masivos abiertos en línea (MOOC) para profesores, la oferta de clases de codificación para niños/as o la formación de vanguardia para especialistas en TIC.

- **eSkills: Guidelines for National Digital Skills Coalitions**

En algunos contextos, la adopción de herramientas tecnológicas de fácil acceso puede ser beneficiosa para la institucionalización de los procesos colaborativos. Un ejemplo de ello es la centralización de las coordinaciones internas a través de servicios de mensajería instantánea en plataformas digitales como Whatsapp o Facebook.

En cierta medida, la accesibilidad y flexibilidad de estas prácticas ha contribuido a la consolidación de vínculos duraderos de colaboración, permitiendo trascender obstáculos, como la distancia o la disponibilidad de recursos para movilización. Contraintuitivamente, estas prácticas han dado cabida a la formalización de procesos de comunicación interna, a menudo empleando las herramientas y servicios de los chats grupales para: establecer consensos, coordinar encuentros y difundir posicionamientos.

**Ejemplos**

- Establecimiento de reglas para el chat Usadas comúnmente para establecer horarios de actividad, normas de convivencia, y funciones específicas del grupo.
- Herramientas de votación abierta. Usadas comúnmente para establecer consensos, manifestar preferencias y coordinar fechas/horas/lugares de encuentros presenciales.
- Reacciones a mensajes Usadas comúnmente para que todos los miembros del grupo puedan expresar su postura respecto a una comunicación sin saturar el chat con mensajes. También usadas para notificaciones internas.



¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?	EJEMPLOS
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">6</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Involucrar a lo largo del proceso (las personas en el centro)</p>	<p>La GC mejora sus resultados cuando la participación e involucramiento se da a lo largo del proceso de política pública.</p> <p>Definir mejor los problemas es una parte de la solución de los mismos.</p> <p>Pero si la GC no incluye la toma de decisiones y la implementación de las mismas, se pierden los recursos que pueden aportar los actores para una ejecución efectiva de las medidas.</p>	<p>a) <b>Defina colectivamente:</b> la definición de un problema público resulta de las relaciones que se establecen entre los actores sociales y entre estos y los actores públicos, los cuales, conjuntamente, a través de ajustes recíprocos, argumentaciones, relaciones de poder, información, conocimiento, destrezas profesionales, etc., van construyendo y estructurando una definición aceptable, que supere los escollos de la polémica y pueda alcanzar de alguna manera consenso. Es así cómo se aumenta la <b>legitimidad</b>, al integrar las visiones y aspiraciones de los involucrados en tanto sujetos y objeto de las intervenciones.</p> <p>b) <b>Decida en base a acuerdos:</b> establezca las metas y objetivos a alcanzar, la detección y generación de los posibles caminos para llegar a los objetivos, la valoración y comparación de los impactos de esas vías y, finalmente, la selección de una opción o combinación de ellas a partir del mayor grado de consenso posible. No se trata tan sólo de un problema técnico, sino que en la formulación y decisión se tienen que tener presentes la factibilidad y legitimidad políticas, teniendo en cuenta ganadores y perdedores de cada alternativa y sus respectivas reacciones frente a cada una de ellas. El diseño debe ser teóricamente contundente pero incorporando los límites de factibilidad no sólo económicos o técnicos, sino también políticos, para que de esta forma se pueda, a partir de su integración en la interacción política, ensanchar el ámbito de lo colectivamente deseable y factible.</p> <p>c) <b>Implemente a través de otros:</b> La implementación es un proceso de interacción entre los objetivos planteados y los resultados esperados. Su éxito depende de la capacidad de los distintos actores para llegar a acuerdos e intercambiar recursos ya que la implementación es gestionar a través de otros, logrando que determinados actores lo lleven a efecto. Es un campo de negociación política permanente y no un mero momento administrativo. Hacer que los actores se involucren en esta etapa es central para reforzar los compromisos y garantizar la continuidad de la participación. De ese modo, todos son co-responsables del éxito o fracaso, monitoreando los avances y aportando a las revisiones. En definitiva, es aquí donde, a partir de los recursos de los diferentes actores, se amplía el poder infraestructural del Estado y con ello la posibilidad real que las decisiones acordadas tengan <b>impacto</b> en la sociedad y el territorio.</p>	<p>El caso de <b>Pacífico Task Force</b> en Colombia muestra la importancia del involucramiento de diversos actores a lo largo de todo el proceso a fin de compensar las debilidades estatales con mayor participación ciudadana. La iniciativa convocó a la unión de esfuerzos entre Consejos comunitarios, entes territoriales municipales y departamentales, universidades, ONG y organizaciones de base para actuar de manera conjunta frente a los efectos de la pandemia en los territorios más vulnerables del Pacífico colombiano. Se orientó a ejercer una estrategia integral que cubra primero las necesidades básicas de la población vulnerable.</p> <p>El desarrollo del software para el seguimiento de casos y la trazabilidad del virus en <b>Uruguay</b> es otro ejemplo exitoso. A tal fin, el gobierno trabajó con la comunidad científica y más de treinta empresas públicas y privadas para diseñar e implementar el software.</p> <p>Respecto a la implementación, el Programa DetectAr en Argentina demostró que se elevaron las capacidades de respuesta. Trabajadores del área de Salud y Desarrollo Social, junto a diferentes organizaciones, visitaron casa por casa para conocer la salud de las personas de cada vivienda, controlaron la temperatura corporal y evaluaron la existencia de síntomas. Además, se llevaron adelante medidas de desinfección de espacios públicos y distribuyeron insumos.</p>



¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?	EJEMPLOS
<p>7</p> <p>Volver a intentar</p>	<p>La colaboración es difícil. Cuesta integrar visiones e intereses enfrentados a fin de llegar a soluciones, sino las mejores, por lo menos satisfactorias para las partes.</p> <p>La mayoría de las veces, los resultados no son óptimos y la experiencia queda trunca, afectando la credibilidad y posibilidades futuras para la colaboración.</p> <p>Sin embargo, la colaboración hace la diferencia. La alternativa a la GC son decisiones unilaterales o parciales, no tomadas en base a evidencia, conocimiento y expectativas sociales. Y, cuando eso sucede, se reduce la factibilidad, legitimidad e impacto de las políticas públicas.</p> <p>La voluntad política gubernamental de apostar a la GC es fundamental para modificar los prejuicios y así tender a un cambio cultural en el modo de entender y hacer política.</p>	<p>a) <u>Aprenda de los errores</u>: como dijimos anteriormente, es necesario monitorear y evaluar el funcionamiento de los arreglos colaborativos. Identificar las debilidades a fin de impulsar medidas correctivas.</p> <p>b) <u>Comparta los aprendizajes</u>: la colaboración no es patrimonio de un actor en particular, es de todos los participantes y se les debe la posibilidad de conocer los motivos de los casos fallidos. Compartir el fracaso es una forma también de comprometerse a intentarlo mejor la próxima vez.</p>	<p>Si bien en los programas con <b>financiamiento internacional el monitoreo y evaluación</b> son componentes esenciales de los mismos, lamentablemente, en América Latina, no abunda la experiencia y predisposición por la evaluación como una actividad programada de reflexión sobre la acción.</p> <p>Aprender de las mejores prácticas, y evaluar mediante procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables, sobre las actividades, resultados e impactos para formular recomendaciones que permitan tomar decisiones para mejorar la acción debe ser un ejemplo a seguir.</p> <p>Algunas de las experiencias en Chile<sup>2</sup> representan un ejemplo. Luego de implementaciones poco exitosas centradas en el gobierno central, las medidas se alcanzaron con mayor éxito cuando se transicionó a una colaboración más horizontal donde los actores municipales y la propia comunidad pudieron tomar decisiones contextualizadas para prever y enfrentar situaciones de crisis.</p>

<sup>2</sup> Suárez-Cao, Hafemann y Yanes-Rojas (2023) "Instancias de gobernanza colaborativa como respuesta a la pandemia: cuatro comunas de la Región Metropolitana en Chile" en *Repensando la Gobernanza Colaborativa en América Latina* [Borrador sin publicar]

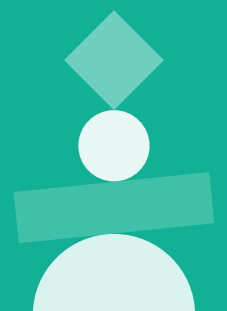
# Conclusión

Este documento pretende ser un insumo para los tomadores de decisiones. Se enfoca en resaltar la necesidad de la gobernanza colaborativa para un mejor gobierno. En base a la evidencia recogida, se demuestra que implementar modelos colaborativos de gestión pública impulsan la factibilidad, efectividad y legitimidad de las políticas públicas.

Las recomendaciones propuestas buscan trazar una hoja de ruta para aprovechar las ventajas de la GC en un contexto donde los Estados cuentan con menos capacidades institucionales para afrontar los problemas que aquejan a sus sociedades.

Gobernar colaborativamente no es sólo una práctica para elevar las capacidades estatales y así ser más efectivos en la consecución de los objetivos públicos. Gobernar colaborativamente se convierte en una apuesta central para reivindicar y fortalecer la democracia.

Acercar a los actores sociales con las autoridades formales, establecer ámbitos de encuentro y trabajo conjunto, co responsabilizarse en la implementación de políticas, aprender de los errores, compartir los éxitos, son oportunidades para relegitimar las instituciones políticas en particular y la democracia en general.





# COLABORA.Lat

Hacia un nuevo modelo de  
gobernanza post Covid-19



IDRC | CRDI

International Development Research Centre  
Centre de recherches pour le développement international

Canadá

[www.colabora.lat](http://www.colabora.lat)