
Tratando con decisiones difíciles



“Vamos a caminar con nuestros propios pies; trabajaremos con nuestras propias manos; vamos a vocear nuestros propios pensamientos”.

–Ralph Waldo Emerson

Muchas personas quisieran más control en la determinación de su futuro colectivo, y esto requiere decisiones sobre cómo quisieran que sea ese futuro. Este folleto ha sido escrito para estos ciudadanos—ciudadanos interesados en unirse a otros para hacer algo acerca de los problemas críticos que enfrenta su comunidad, su país o ambos. Los desacuerdos inevitables sobre lo que debe hacerse constituyen un obstáculo en el camino. Los ciudadanos pueden reconocer que lo que les está sucediendo no es bueno, pero aun así no estar de acuerdo acerca de lo que podría ser mejor. Incluso pueden estar en desacuerdo sobre la naturaleza del problema que los enfrenta. Y pueden o no tomar las mejores decisiones de acuerdo con sus intereses.



Si la gente va a dominar estos desafíos y actuar en conjunto con inteligencia, tiene que ser capaz de tomar decisiones acertadas en conjunto. Esto no es una guía de instrucciones, pero sí proporciona una visión del tipo de toma de decisiones que conduce a la acción colectiva eficaz y ayuda a convertir las primeras impresiones y conclusiones apresuradas en una voz pública más compartida y reflexiva.

La Fundación Kettering ha encontrado que la toma de decisiones acertadas es más probable cuando la gente considera—cuidadosamente y con rectitud—todas las opciones para actuar sobre los problemas teniendo en cuenta lo que considera más valioso para su bienestar colectivo. Esto es toma de decisiones deliberativa. No sólo toma en cuenta los hechos, sino que también reconoce las cosas menos tangibles que las personas valoran, tales como la seguridad y la libertad para actuar.

La gente ejercita regularmente este tipo de toma de decisiones con aquellos que ve todos los días. Los eventos de la comunidad y las cuestiones políticas se discuten durante las pausas de trabajo, en el supermercado y durante el almuerzo. La investigación que la fundación presenta aquí ha sido extraída de estas reuniones auto-seleccionadas. Se hizo de esta manera con el fin de complementar los estudios de opinión basados en encuestas y grupos focales. El objetivo es dar cuenta de cómo la gente normalmente forma sus actitudes mentales.

USTED PUEDE HACERLO

Hay muchos libros sobre la facilitación de reuniones de grupos pequeños, y tal información no se repetirá aquí. Sin lugar a dudas, toda reunión funciona mejor cuando se alienta a que todos hablen, nadie domina, y los participantes escuchan con respeto. Las conversaciones productivas por lo general comienzan aceptando estas reglas fundamentales. Los que moderan o facilitan reuniones tienen que mantener la discusión encausada e impulsar la conversación hacia adelante cuando un tema se ha agotado.

La deliberación pública, sin embargo, es diferente; tanto el individuo que organiza las reuniones como los participantes tienen responsabilidades. La clave para la deliberación efectiva es que todos los participantes sean conscientes del trabajo que hay que hacer y que tengan la expectativa de contribuir a hacerlo. Por lo tanto la toma de decisiones deliberativa comienza por reconocer lo que tiene que ser decidido y no solamente discutido.

Al presentar su investigación sobre la toma de decisiones deliberativa la fundación ha aprendido que un exceso de información puede desalentar a la gente a convocar foros. La deliberación puede parecer tan complicada como la neurocirugía, o algo que sólo un forastero puede conducir. Kettering está tratando de corregir esta impresión sin caer en el extremo opuesto de sugerir que la toma de decisiones colectiva es fácil, o que la práctica no ayuda a que las personas se vuelvan más eficientes en ello. (Otras publicaciones de la fundación pueden ofrecer más información sobre la toma de decisiones deliberativa y su papel en la democracia.)

Si esta es la primera vez que usted participa en la toma de decisiones deliberativa, tenga en cuenta lo que sabe por experiencia personal acerca de tomar buenas decisiones. En la elección de una carrera, por ejemplo, tenemos que sopesar varias opciones en relación con lo que creemos que es más valioso, y a menudo hay que aceptar compromisos difíciles. Aunque evaluar diferentes opciones cuidadosamente y de manera justa en un



ambiente público es una labor difícil (lo que llamamos tarea de selección), es un acto natural, no una habilidad que sólo poseen los expertos. De hecho, la gente en todo el mundo ha tomado decisiones difíciles conjuntamente desde los albores de la historia. En los Estados Unidos, la toma de decisiones colectiva tiene una rica historia: comenzó con los consejos tribales y los cabildos abiertos de la época colonial.

PRIMEROS PASOS

Las cosas más importantes a tener en cuenta en cualquier tipo de trabajo son lo que se tiene que hacer y lo que se requiere para hacerlo. Hay tres claves para hacer la tarea de selección—suponiendo que aquellos involucrados en la toma de decisiones han acordado trabajar para alcanzar una decisión.

- Las experiencias y las preocupaciones de todos los participantes tienen que ser reconocidas. Las deliberaciones pueden ser el fruto de una simple pregunta: ¿cómo nos ha afectado esto a nosotros y a nuestras familias? Las historias que cuentan las personas enriquecen la comprensión de la gente acerca del problema que enfrenta, así como su comprensión de quiénes tienen que ser reclutados con el fin de resolverlo.
- Los compromisos tienen que ser identificados, y los que son y no son aceptables tienen que ser discernidos. Cualquier cosa que nos gustaría hacer para resolver un problema tendrá beneficios tanto como costos o desventajas que talvez no nos gusten. Tenemos que hacer frente a estas tensiones.
- Todas las opciones deben tener un “juicio justo”; puntos de vista impopulares necesitan tener su “día en la corte”.

A veces la toma de decisiones deliberativa se demuestra en foros especialmente diseñados. Aquellos que usan las guías de los Foros de Asuntos Nacionales (National Issues Forums o NIF) para poner en marcha

las deliberaciones públicas tienen tres o cuatro opciones para estructurar la conversación. La descripción de cada opción enumera algunas de las ventajas y desventajas a considerar. El ver que hay más de una opción y que cada una tiene consecuencias que pueden ser inaceptables ayuda a impulsar la conversación más allá del marco particularmente partidista y bipolar que domina gran parte del discurso político de hoy.

La conversación ideal en un foro se parece mucho a lo que sucede en la toma de decisiones diaria más efectiva. Las cuestiones a tratar ocurren por lo general en este marco:

- ¿Qué está pasando? ¿Cuáles son los obstáculos?
- ¿Cómo nos afecta? ¿Cómo afecta a otros?
- ¿Qué pensamos que debemos hacer?
- Si hacemos lo que se ha sugerido, ¿podría haber alguna consecuencia negativa?
- Si la hubiera, ¿deberíamos aun así hacer lo que se ha propuesto?

La investigación obtenida en miles de foros NIF por más de 25 años identifica 3 obstáculos que pueden bloquear esta conversación. El más obvio es cuando la persona que preside un foro no mantiene neutralidad judicial y trata de influir la decisión. La segunda es cuando el coordinador tiene una actitud de laissez-faire y pierde de vista el trabajo a realizar. La tercera y más común de las dificultades es cuando la persona que organiza el foro o unos pocos participantes intervienen con tanta frecuencia que llegan a afectar el intercambio de persona a persona de historias y opiniones, que es lo que hace funcionar la deliberación pública.



La fundación también ha visto foros que están tan empeñados en cubrir todas las opciones por completo, con tiempo igual para cada una de ellas, que los participantes pueden pasar por alto el punto central. Ellos no llegan a experimentar la interacción interpersonal que produce deliberación. A pesar de que es deseable considerar

todas las opciones, es más importante que los participantes del foro sean capaces de distinguir la deliberación de otros tipos de discusión política. Eso es lo que demuestran los foros, de tal manera que los participantes puedan aportar cualidades de deliberación a otros lugares de toma de decisiones. Ningún foro de unas pocas horas puede proporcionar el tiempo suficiente para tomar una decisión sensata sobre un tema difícil, pero puede establecer un precedente o introducir una forma distinta de tomar decisiones para las organizaciones cívicas, los órganos legislativos, juntas escolares, u otros grupos donde decisiones colectivas tienen que tomarse.

COMO FUNCIONA LA TOMA DE DECISIONES DELIBERATIVA

Repetimos: la toma de decisiones deliberativa sopesa varias opciones para la acción o políticas en el marco de lo que creemos que es más valioso en una situación dada. Este tipo de toma de decisiones reconoce que diferimos en cuanto a lo que debería ser lo más importante para llevar a cabo. Por desgracia, la importancia de las cosas que más apreciamos no siempre es reconocida, y la gente puede tratar de tomar decisiones debatiendo los hechos por sí solos. Los hechos son esenciales, pero a menudo se utilizan como sustitutos de las cosas menos tangibles que valoramos. La gente se enfrenta acerca de los hechos cuando las diferencias son acerca de lo que debería ser. En consecuencia, no se ocupan de la verdadera fuente de los desacuerdos, los cuales permanecen sumergidos, sólo para reaparecer más tarde.

Estar de acuerdo y en desacuerdo al mismo tiempo: A pesar de que la toma de decisiones deliberativa tiene en cuenta lo que la gente valora, así como los hechos, no es un debate sobre los valores ni un ejercicio de selección de algunas cosas de importancia mientras se descartan otras.

En la presentación de su investigación, la fundación ha aprendido a detenerse en este punto y explicar qué se entiende por frases como “las cosas que la gente valora”, “muy apreciado”, o “considerar de fundamental importancia”. Esto se refiere a cosas que son esenciales para nuestro bienestar colectivo. Estar a salvo del peligro y recibir un trato justo por parte de los demás son algunos ejemplos. Todos tendemos a estar de acuerdo sobre la importancia de estas cosas. ¿Qué ser humano no valora estar seguro?

Tenemos nuestras propias ideas sobre lo que se debe hacer para resolver los problemas porque nuestras experiencias no son todas las mismas. Esto nos lleva a evaluar la situación en la que nos encontramos de manera diferente cuando tratamos de tomar una decisión. Lo que una persona piensa que es lo más valioso a alcanzar en una circunstancia determinada

no es lo mismo que lo que otra piensa que es lo más importante, no porque no se preocupan por las mismas cosas, sino porque la situación los afecta de maneras diferentes. El resultado es que algunos de nosotros aceptarán



compromisos que otros no pueden aceptar. En otras palabras, a pesar de que estamos de acuerdo acerca de las cosas que son las más valiosas, también estamos en desacuerdo. Sin embargo, reconociendo que tenemos tanto intereses comunes así como diferencias de opinión sobre las circunstancias que enfrentamos puede

cambiar el tono de nuestra toma de decisiones. Es probable que la gente en un foro se ponga de acuerdo en estar en desacuerdo.

ENFRENTANDO LAS TENSIONES

A pesar de que reconocer que podemos estar de acuerdo y en desacuerdo puede moderar animosidades, no es posible escaparse de la ambivalencia que las personas sienten cuando se enfrentan con tener que hacer compromisos difíciles. Como se ha señalado, cualquier acción que se pueda tomar para resolver un problema inevitablemente va a favorecer algunas de las cosas que nos importan más que otras. Por ejemplo, en cuestiones económicas tales como promoción del crecimiento, que podría ayudar a proveer los puestos de trabajo que queremos, tenemos que tener en cuenta los aspectos negativos del crecimiento tales como la expansión urbana y el daño ambiental.

Tomar conciencia de estas tensiones puede acarrear emociones a la superficie. La deliberación es un medio para tratar con estos sentimientos, no hasta al punto de hacerlos desaparecer, pero en la medida en que podamos seguir adelante con la tarea de sopesar todas las opciones. Sopesando cada opción de manera justa y reconociendo la amplia gama de preocupaciones en juego le da a la gente confianza de que su punto de vista va a ser juzgado honestamente. Por otra parte, las diferencias son menos propensas a causar polarización cuando nos damos cuenta de que las tensiones existen dentro de cada uno de nosotros, así como entre nosotros.

Estas son algunas de las razones por las que los foros NIF rara vez, o tal vez nunca, han sido afectados por mal comportamiento. El reconocimiento de las tensiones no parece crear problemas como algunos de los organizadores de foros temen. Mientras que a las personas no les gusta la controversia, muchos en las deliberaciones NIF han dicho que aprecian la oportunidad de hablar con franqueza sobre temas importantes, ya que pueden intercambiar opiniones sin ser atacados personalmente. Los participantes de los foros han expresado gran satisfacción con las reuniones donde han podido expresar opiniones profundamente sentidas sin que los demás critiquen el derecho a sus creencias.

EL PAPEL DE LA DELIBERACIÓN PÚBLICA EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Algunos problemas son particularmente difíciles de resolver debido a que provienen de muchas fuentes, por lo cual no existe una institución o grupo de ciudadanos que puedan poner remedio a los problemas por sí mismos. Esta es una situación en la que se necesita la deliberación pública para fomentar la acción pública en gran escala. La primera decisión que los ciudadanos tienen que tomar en estos casos es si desean convocar un foro o no. Si la decisión es seguir adelante, es posible que los participantes del foro se encuentren inicialmente usando una gran cantidad de tiempo en determinar exactamente cuál es el problema. La naturaleza del problema es la cuestión. La toma de decisiones en conjunto comienza con, y continuadamente implica, darle nombres a los problemas de tal manera que reflejen las cosas que la gente más aprecia.

Darle un nombre, o describir, un problema es fundamental ya que tal nombre influye los pasos siguientes, aún la solución que se seleccione. La toma de decisiones deliberativa es parte de la acción, no algo previo y distinto. La deliberación no conduce a la acción, sino que es parte integrante de la acción. Y es por eso que un foro eficaz tiene que ser enfocado en trabajar hacia una decisión acerca de la



acción; los ciudadanos pierden rápidamente interés en conversación que es solamente eso.

Dado que los problemas especialmente persistentes requieren la actuación de numerosos actores, los ciudadanos no pueden ponerse de acuerdo en un sólo nombre para un problema. Si bien valoramos las mismas cosas, ya que son esenciales para nuestro bienestar, consideramos más de una cosa en alta estima. Por ejemplo, queremos sentirnos seguros y ser tratados con justicia. Así que la manera en que la gente visualiza los problemas a medida que delibera tiende a ser amplia e inclusiva en vez de estrecha. Esto permite múltiples acciones por parte de diferentes actores en lugar de una solución que todos deben apoyar.

Otra razón por la que la deliberación fomenta lo que los académicos llaman una “mentalidad amplia” tiene que ver con la manera en que los participantes van más allá de sus propias experiencias. Atrapadas en el dilema de tener que tomar decisiones difíciles, las personas tienden a sentirse menos seguras, incluso acerca de las opciones de su preferencia. A pesar de la tendencia a acercarse a los que piensan como uno en la búsqueda de afirmación de nuestras opiniones, sentimos curiosidad por saber cómo otros han sido afectados por un problema o lo que han hecho para resolverlo. Nos abrimos a otras experiencias más allá de la nuestra.

Esta apertura es un ingrediente clave en la resolución de problemas. En primer lugar, las experiencias de otros nos permiten ver un problema más a fondo, y en segundo lugar, podemos llegar a ver a los demás de una manera diferente. Estas reflexiones nos permiten encontrar nuevos enfoques a los problemas que fueron oscurecidos por definiciones estrechas. Y llegamos a ver a actores y recursos potenciales que no reconocimos previamente porque ellos también estaban oscurecidos por la forma en que el problema había sido definido. La implicación para lo que tiene que ocurrir en un foro es que la interacción entre los participantes es fundamental.

Movimiento en etapas: La comprensión de la naturaleza de nuestros problemas y de las personas que nos rodean no ocurre rápidamente, y los resultados de Kettering asumen que la deliberación ha ocurrido en más de una reunión. El reconocimiento y el trabajo a través de las tensiones lleva tiempo porque el pensamiento de la gente se mueve en etapas.

En su foro, usted puede encontrar a los participantes en diferentes etapas. Inicialmente, los ciudadanos pueden no estar seguros de que un problema es grave, y, si lo es, si se puede hacer algo al respecto. Eso es acerca de lo que ellos quieren deliberar. Más adelante, si han decidido que

un problema es real y urgente, pueden tratar de encontrar alguien a quien culpar, o pueden buscar una solución fácil. Puede pasar algún tiempo antes de que identifiquen las opciones para la acción y enfrenten las posibles desventajas de las opciones de su preferencia. Por ejemplo, ¿es el cambio climático realmente un problema? Se puede no estar seguro. Entonces, si están convencidos de que hay un peligro, pueden ser propensos a buscar a alguien o algo a quien culpar y absolverse de responsabilidad. (Derroche por parte del gobierno, fraude y abuso son chivos expiatorios comunes.) O pueden aferrarse a algo con la esperanza de que los salve y elimine la necesidad de aceptar compromisos dolorosos. (La ciencia y la tecnología son a menudo vistos como salvadores.) Cuando finalmente se convencen de que culpar a otros no les va a dar ningún resultado y de que alguien o algo no va a proporcionar soluciones indoloras, entonces pueden enfrentar los compromisos que tienen que aceptar y procesar las emociones profundas que surgen al tener que hacer sacrificios. Con el tiempo pueden llegar a un punto en el que se reconcilien con lo que se tiene que hacer, y pueden salir para adelante. Dependiendo del tema, el público puede estar en cualquiera de estas etapas. A través de la deliberación, sin embargo, los ciudadanos pueden avanzar a la próxima etapa y no quedarse atascados.

Resultados: Mientras que la deliberación pública puede cambiar el tono de la toma de decisiones, usted no debe esperar que resulte en un acuerdo total. La fundación en algún momento describió el objetivo de un foro deliberativo como “un terreno común para la acción”, pero esto se entendió a menudo como un “terreno común”, lo que implica un consenso unánime. Debido a que nunca encontramos tal unanimidad, tuvimos que cambiar nuestra terminología. Los foros son útiles para la localización del terreno entre el total acuerdo y el conflicto polarizado; es terreno que es más compartido que en común—suficientemente grande para abarcar a la mayoría y aun así mantener las diferencias. Los participantes en las deliberaciones han sido capaces de ponerse de acuerdo en una dirección general o un propósito amplio para guiar sus acciones, que pueden ser muchas y variadas, pero aun así coherentes.

La deliberación pública no es una panacea para todos los problemas, sino que al ayudar a las personas a tomar decisiones acertadas, ayuda a generar el poder de actuar con sabiduría. Y esto le permite a los ciudadanos acercarse a ejercer la influencia que querrían en una democracia. La deliberación también ayuda a integrar las voces individuales en una voz pública más coherente y con matices, la cual aunque no sea uniforme puede explicar cómo la ciudadanía arriba a una actitud mental.

Las asociaciones profesionales y los órganos legislativos se benefician al escuchar esta voz. Les dice cómo relacionarse con los ciudadanos que están intentando explicar las políticas que los satisfacen. Las agencias gubernamentales también han utilizado las deliberaciones públicas para distender las cuestiones que pueden causar polarización. Y las guías de deliberación de NIF se han utilizado en ambientes educacionales para introducir a los estudiantes a una de las funciones más básicas que los ciudadanos cumplen—la toma de decisiones con otros acerca de cuestiones que afectan su futuro. Los jóvenes aprenden una forma de democracia que pueden usar todos los días.

Para las comunidades, uno de los efectos más importantes de la toma de decisiones deliberativa es poner a la comunidad en una actitud de aprendizaje.



Los griegos de la antigüedad se referían a esto como “la conversación que utilizamos para enseñarnos a nosotros mismos antes de actuar”. Este tipo de aprendizaje es la clave para la experimentación, la innovación, y el espíritu de empresa. Y las comunidades que están en un

proceso de aprendizaje suelen ser capaces de mantener el impulso para el cambio pese a los reveses porque saben cómo fracasar con éxito: aprenden de sus experiencias para planificar una nueva ronda de iniciativas cívicas.

La toma de decisiones deliberativa también construye una cultura política que se centra en la resolución de problemas en lugar de combates entre tendencias. Además, las personas que participan en las deliberaciones aportan un tipo distintivo de liderazgo a sus comunidades. Este es el liderazgo que amplía la capacidad cívica, ya que aumenta la capacidad de los ciudadanos para unirse como comunidad y realizar la tarea que sólo los ciudadanos pueden hacer. Se trata de un liderazgo que extrae y valida los poderes innatos de las personas para actuar en conjunto, sobre la base de lo que ya está creciendo. Se trata de un liderazgo para el aprendizaje cívico. Y es un liderazgo que cualquiera puede ejercitar, un liderazgo que puede ayudar a que las comunidades desarrollen una multiplicidad de líderes.

Para obtener más información sobre la deliberación pública consulte estas tres publicaciones de la Fundación Kettering: *Tenemos que elegir: democracia y política deliberativa*, que desarrolla gran parte de lo que se cubre en este folleto; *Deliberación pública en una democracia*, que aclara el tipo de deliberación que la fundación estudia y se ocupa de conceptos erróneos comunes acerca de la deliberación pública, tales como la percepción de que se trata de una metodología especial solamente utilizada en los foros; y el nuevo informe de Kettering sobre cómo nombrar y enmarcar los temas para la deliberación, *Nombrar y enmarcar cuestiones difíciles para tomar decisiones acertadas*. Para obtener más información sobre los Foros de Asuntos Nacionales, visite www.nifi.org.

Traducción por A. Carlos Landaburu



www.kettering.org

200 Commons Rd.
Dayton OH 45459
800-221-3657
FAX 937-439-9804

6 East 39th St.
9th Floor
New York NY 10016
212-686-7016
FAX 212-889-3461

444 North Capitol St., NW
Suite 434
Washington DC 20001
202-393-4478
FAX 202-393-7644