



FOTO: Astra

EL DIFÍCIL ARTE DE DECIDIR JUNTOS: DECIDIR DESPUÉS DE ESCUCHAR

Escuchar abre una conversación, pero no elimina la necesidad de cerrarla. Después de las reuniones, las objeciones y las alternativas, alguien tendrá que decidir. Ese momento suele producir dos errores opuestos: *la autoridad puede actuar como si nada de lo escuchado la obligara, o puede esconderse detrás de la participación para no asumir la responsabilidad de una elección difícil.*

Decidir juntos no significa que todas las personas obtendrán el resultado que prefieren. En cualquier asunto relevante existen intereses incompatibles, recursos limitados y obligaciones

que no pueden cumplirse simultáneamente. *Si escuchar se presenta como una promesa de aceptación, entonces el diálogo inició sobre una falsedad y la participación terminará generando frustración. Igualmente, si se reduce a una mera cortesía previa a una decisión inalterable, perderá toda credibilidad.*

La valoración de los resultados, como plantea Tom Tyler (2000), es distinta a la valoración de los procedimientos. Las personas no juzgan una decisión únicamente por lo que reciben; también observan cómo fue tomada.

Un resultado desfavorable puede ser más aceptable cuando el proceso fue imparcial, permitió voz y trató a los participantes con respeto. Esto no significa que un procedimiento correcto vuelva justo cualquier resultado. Significa que la forma de decidir posee un valor propio.

La escucha, entonces, debe ser sustantiva. Mary Scudder (2020) llama consideración efectiva al tratamiento justo de los argumentos, relatos y perspectivas que las personas aportan a una deliberación. **La autoridad no está obligada a adoptar cada propuesta, pero sí a permitir que entre en el razonamiento y a reconocerla en la respuesta. Escuchar deja de ser una actitud privada y se convierte en una práctica que puede demostrarse.**

Archon Fung (2006) ayuda a precisar la responsabilidad institucional. Un proceso participativo debe aclarar quién interviene, cómo se comunica y qué relación existe entre la discusión y la autoridad. Esta claridad debe aparecer antes de convocar. Las personas necesitan saber si están recibiendo información, elaborando alternativas, formulando recomendaciones, negociando prioridades o tomando una decisión vinculante.

Cuando el alcance permanece ambiguo, cada actor llena el vacío con sus propias expectativas. La institución cree que solicitó comentarios; la comunidad piensa que fue invitada a decidir. **Al final, ambas partes pueden afirmar honestamente que la otra incumplió. Definir desde el inicio qué está abierto a influencia y que no, no reduce la participación, la hace más honesta.**

También importa explicar lo ocurrido después. Jenny De Fine Licht et al (2014) advierten que la transparencia no genera legitimidad de manera automática. **Mostrar cada detalle**

del proceso no garantiza confianza. La información necesita contexto: qué alternativas existían, qué restricciones operaban, qué criterios se aplicaron y por qué la decisión final fue considerada preferible.

De estas contribuciones surge un estándar práctico: **una decisión posterior a la escucha debe ser trazable, debe permitir conocer quién tenía la autoridad final, qué asuntos estaban abiertos, qué argumentos fueron recibidos, cuáles modificaron el diagnóstico o la alternativa, cuáles fueron descartados y por qué, y quién responderá por las consecuencias.**

La trazabilidad protege también contra una forma frecuente de evasión: **afirmar que “la comunidad decidió” cuando la autoridad seleccionó las opciones, fijó las restricciones y conservó la última palabra. La participación no debe utilizarse para diluir la responsabilidad.** Si una institución decide, debe decirlo. Si comparte la decisión, debe explicar qué poder fue realmente compartido.

Tampoco se trata de escribir una respuesta individual a cada intervención ni de producir documentos tan extensos que nadie pueda comprenderlos. **Una devolución responsable puede identificar los principales argumentos, mostrar los cambios realizados y explicar los desacuerdos que permanecen. Lo importante es que exista una ruta visible entre la conversación y el resultado.**

Esta serie comenzó con una reunión en la que las personas hablaron sin saber qué ocurrió con sus palabras, luego observamos que el poder llega antes que los participantes y que el silencio puede ser confundido con acuerdo. **El último paso no consiste en alcanzar una unanimidad imposible, sino en decidir sin borrar lo sucedido durante el proceso.**

La legitimidad no nace de fingir que todos pensamos igual. **Se construye cuando existe espacio para la voz, se reconocen las desigualdades de poder, el desacuerdo puede aparecer y quien decide responde por la relación entre lo escuchado y lo resuelto.** Escuchar no elimina la autoridad. Impide que la autoridad actúe como si hubiera decidido sola después de pedir la voz de los demás.

Esta serie resalta la característica principal de decidir juntos de manera genuinamente participativa, que en la mayoría de discusiones no van a satisfacer el punto de vista de todos los participantes y que por lo general la unanimidad no se va a presentar. **Sin embargo, si el proceso participativo se presenta de manera transparente, todos los puntos de vista son considerados y las decisiones son tomadas de acuerdo a las reglas de participación expresadas previamente a la participación, los resultados serán percibidos por la mesa de participación como**

justos a pesar de no reflejar el punto de vista del 100% de los participantes.

Referencias

De Fine Licht, J., Naurin, D., Esaiasson, P., & Gilljam, M. (2014). When does transparency generate legitimacy? Experimenting on a context-bound relationship. *Governance*, 27(1), 111–134. <https://doi.org/10.1111/gove.12021>

Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(s1), 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>

Scudder, M. F. (2020). The ideal of uptake in democratic deliberation. *Political Studies*, 68(2), 504–522. <https://doi.org/10.1177/0032321719858270>

Tyler, T. R. (2000). Social justice: Outcome and procedure. *International Journal of Psychology*, 35(2), 117–125. <https://doi.org/10.1080/002075900399411>



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

 **jmmp2015**