

La Guía Descalza 2

Prácticas de Aprendizaje en Organizaciones y Cambio Social

SECOND
BAREFOOT
COLLECTIVE

Hecha posible gracias a la valiosa contribución financiera de



Gracias al Plan Internacional para patrocinar la traducción



La Guía DeScaLza 2

Prácticas de
Aprendizaje en
Organizaciones y
Cambio social



© The Barefoot Collective

ISBN 978-0-620-50236-8

Primera Impresión: Mayo 2011

Segundo Colectivo Descalzo:

Aissata Dia – Ayuda en Acción – Senegal
Akke Schuurmans – PSO Construyendo Capacidades en Países en Desarrollo – Holanda
Alfred Kuma – Servicio Voluntario de Ultramar (VSO) – Ghana
Arja Arnaudse – PSO Construyendo Capacidades en Países en Desarrollo – Holanda
Doug Reeler – Asociación de Recursos de Desarrollo Comunitario (CDRA) – Sudáfrica
Jan van Ongevalle – Instituto de Investigación en Trabajo y Sociedad (HIVA/KULeuven) – Bélgica
Malcolm McKinlay – Federación Internacional de Sociedades de Cruz Roja y Luna Roja – Tailandia
María Josep Cascant (Kas) – Círculo Internacional de Reflect (CIRAC) – España
Marianne Brittijn – Cordaid – Holanda
Martine Koopman – Instituto Internacional de Comunicación y Desarrollo – (IICD) – Holanda
Nomvula Dlamini – Asociación de Recursos de Desarrollo Comunitario (CDRA) – Sudáfrica
Pamela Atieno-Olwal – EASUN: Centro de Aprendizaje Organizacional – Tanzania
Philippa Kabali Kagwa – Namutebi y Asociados – Sudáfrica
Quang Ho Sy – Comité Médico Holanda-Vietnam – Vietnam
Sandra Hill – Asociación de Recursos de Desarrollo Comunitario (CDRA) – Sudáfrica
Tony Saddington – Independiente – Sudáfrica
Tracey Martin – Servicio Voluntario de Ultramar (VSO) – Tailandia
Tripti Rai – Ayuda en Acción – Nepal

Equipo Editorial:

Arja Arnaudse – PSO Construyendo Capacidades en Países en Desarrollo – Holanda
Doug Reeler – Asociación de Recursos de Desarrollo Comunitario (CDRA) – Sudáfrica
Tracey Martin – Servicio Voluntario de Ultramar (VSO) – Tailandia

Ilustraciones: Meg Jordi

Diseño Gráfico: Paula Wood (Paula Wood Design)
Lizet Verwoerd

Traducción: Mildred Guerrero

Edición de pruebas: Judy Norton

Corrección de pruebas: Siobhain Pothier (Community Development Resource Association) y Mildred Guerrero

Página web: Doug Reeler (Community Development Resource Association) y Paula Wood (Paula Wood Design)

Administración: Marlene Tromp (Community Development Resource Association)

Contribuciones: Shelley Arendse (Community Development Resource Association) y Ray Gordezky hicieron valiosos aportes

Contáctanos vía correo electrónico: contact@barefootguide.org

Este libro puede descargarse libremente desde: www.barefootguide.org

Centro de Recursos de la Guía Descalza

Puedes encontrar una selección creciente de ejercicios, lecturas, folletos y estudios de caso que acompañan la Guía Descalza en www.barefootguide.org.



Escrita por el
Segundo Colectivo Descalzo
Ilustrada por Meg Jordi
2011

Producida por



CDRA The Community Development Resource Association



PSO Capacity Building in the Developing Countries



VSO Voluntary Service Overseas

CONTENIDO

Aprendizaje Organizacional

1.
PRIMEROS PASOS:
Preparar
Nuestra ruta de
aprendizaje
5 a 24

3.
Espacios vivos:
creando cultura
de aprendizaje
39 a 46

4.
Sacudiendo
alfombras:
aprender en
Sistemas
organizacionales
47 a 62

2.
Yo Soy, Nosotros
Somos:
enlazar el aprendi-
zaje individual y or-
ganizacional
25 a 38

5.
Tejiendo el
aprendizaje para el
cambio:
alternativas de
planificación,
Seguimiento y
evaluación
63 a 76

6.
Ofertas baratas:
La práctica y
el aprendizaje de
Los donantes
77 a 92

Introducción
1 a 4

ACC

y más **CONTENIDO**

APrendizaje Social

ión-Aprendizaje

7. **CON LOS PIES EN LA TIERRA:**
aprendiendo con comunidades
93 a 108
8. **Aprendizaje Horizontal:**
UN ENFOQUE tangencial de cambio
109 a 120
9. **EL Corazón del Cambio:**
Historias de aprendizaje
121 a 138
10. **DeSaprender:**
Dejar ir para cambiar
139 a 144
11. **Dentro del Mar del Cambio:**
entendiendo el contexto
145 a 158
12. **COSECHAR experiencia:**
Aprender cómo aprende la gente
159 a 174
13. **ESpejito, espejito:**
CONOCERTE y cambiarte a ti MISMA
175 a 188
14. **EScribir para aprender:**
Aprender a escribir
189 a 204
15. **ESpacio creativo:**
Diseñar y Facilitar actividades de aprendizaje
205 a 212

¿Qué es aprender?

No es un paquete amarrado con un lazo,
ni una máquina con instrucciones precisas.
No obedece reglas ni maestros.

Nadie puede patentarlo aunque muchos lo intentan.
Nunca ha sido capturado ni embotellado,
o disecado, definido o entregado.

Tiene muchos colores y esencias,
muchos sabores y texturas,
puede hablar todas las lenguas.

Y cada vez que alguien cuenta una historia
y otros se vuelcan todos
a escuchar, él sucede.

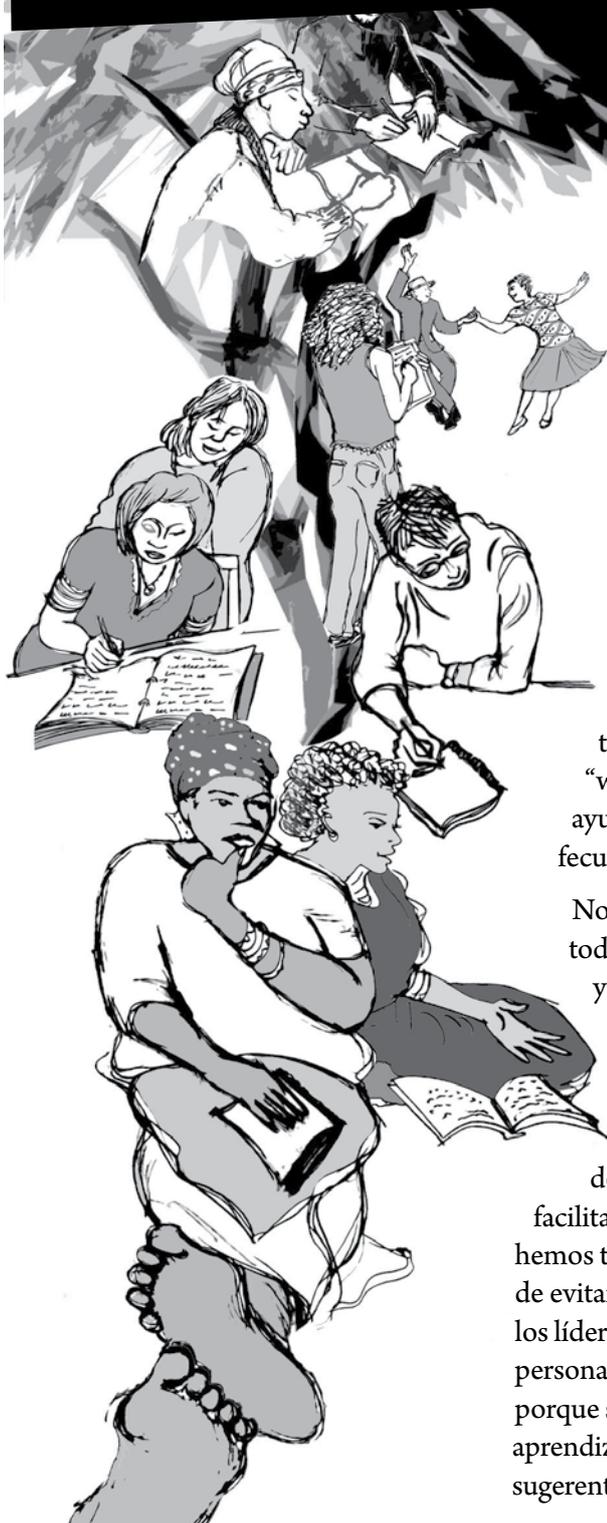
Y cada vez que alguien hace preguntas verdaderas
y honra respuestas inesperadas
actuando en consecuencia, él sucede.

Está afuera en el campo, esperándote,
como una fruta roja y jugosa o una pálida flor azul, o la gota de lluvia
que puedes coger en tu mano porque la has visto caer.

Por Tracey Martin

¡Bienvenidos!

... a la Guía Descalza de Prácticas de Aprendizaje
para Organizaciones y Cambio Social

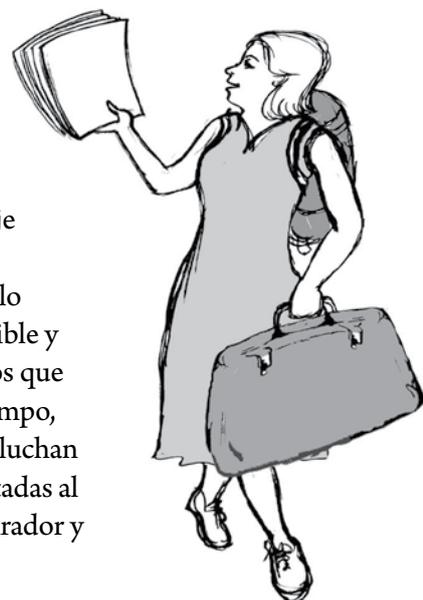


Wamkelekile!

Este es un recurso práctico para líderes, facilitadores y profesionales que quieren mejorar y enriquecer sus procesos de aprendizaje. Está dirigida a individuos y organizaciones y a la práctica del cambio social en el terreno.

No es sólo otro libro sobre cambio social y aprendizaje organizacional. Es diferente porque no ha sido escrita por una sola persona. Tampoco es una colección de ensayos escrita por personas distintas. Este libro es la unión del esfuerzo de un grupo de profesionales del desarrollo provenientes de todo el globo. Fue diseñado y escrito en tres talleres intensivos y participativos de escritura titulados “writeshops”. A través de ese proceso hemos creado algo para ayudarnos a nosotros y a otros a iniciar y continuar un recorrido fecundo hacia el aprendizaje y el cambio social.

Nosotros (los escritores) somos todos apasionados del aprendizaje y aportamos nuestras distintas experiencias y experticias al libro. Este incluye temas tan diversos como movilización y desarrollo comunitario, aprendizaje de adultos, financiación, evaluación, facilitación y escritura creativa. Al escribirlo hemos tratado de utilizar un lenguaje accesible y de evitar la “jerga del desarrollo”. Esperamos que los líderes comunitarios, trabajadores de campo, personal de ONG y agencias donantes que luchan porque sus organizaciones estén más orientadas al aprendizaje, encuentren este libro útil, inspirador y sugerente.



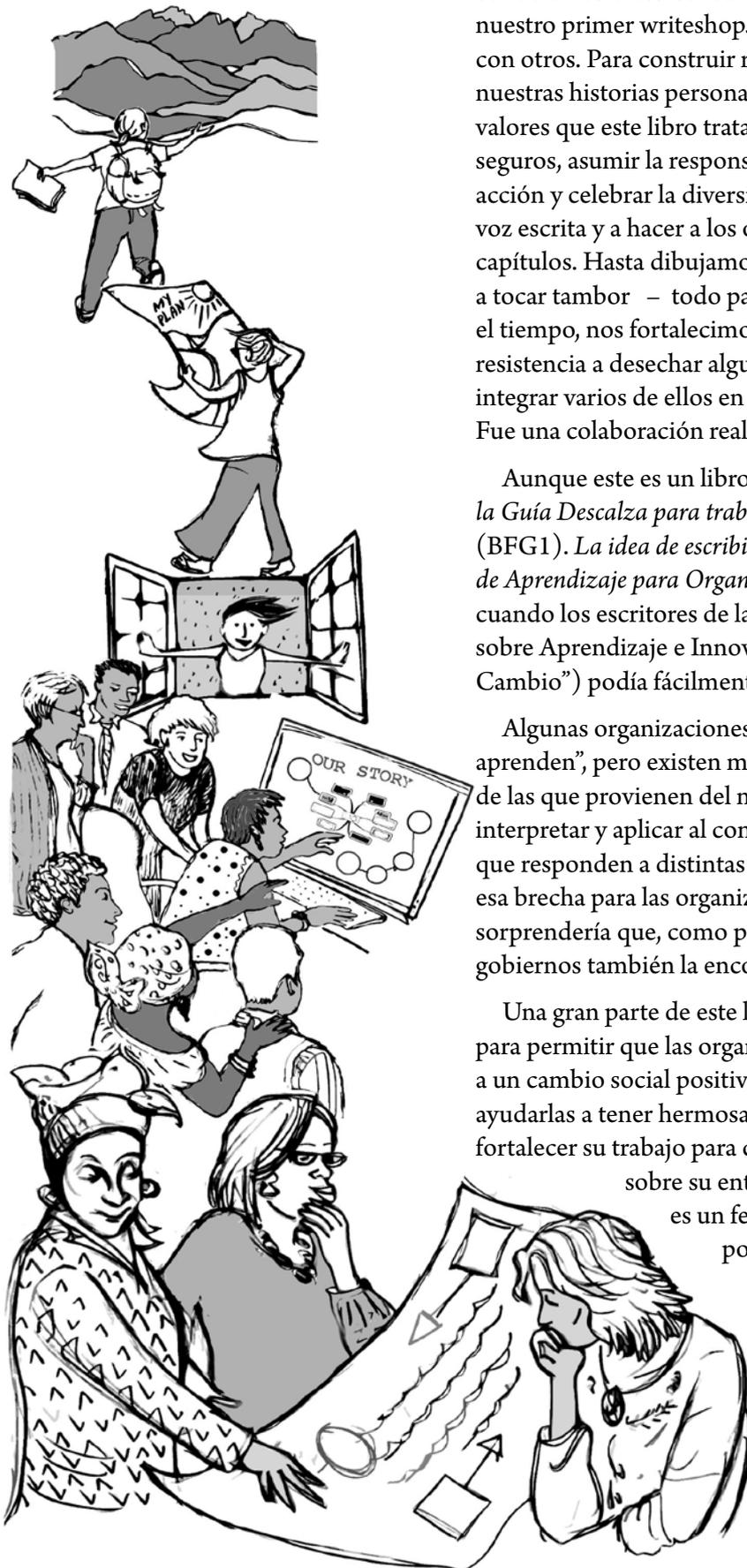
Escribir esta Guía ha sido para nosotros un recorrido de aprendizaje. La mayoría no habíamos escrito profesionalmente – aunque tuvimos algunos poetas entre nosotros – ni nos conocíamos antes de reunirnos en Kleimond (Sudáfrica), en nuestro primer writeshop. Pocos habían escrito alguna vez un libro con otros. Para construir relaciones de confianza, compartimos nuestras historias personales de aprendizaje y practicamos los valores que este libro trata de inspirar – conocernos, crear espacios seguros, asumir la responsabilidad personal, reflexionar en la acción y celebrar la diversidad. Aprendimos a desarrollar nuestra voz escrita y a hacer a los otros comentarios honestos sobre sus capítulos. Hasta dibujamos retratos de los demás y aprendimos a tocar tambor – todo para hacer fluir nuestra energía. Con el tiempo, nos fortalecimos como equipo y opusimos menos resistencia a desechar algunas partes de nuestros capítulos, y a integrar varios de ellos en uno solo, eliminando piezas de trabajo. Fue una colaboración real.

Aunque este es un libro autónomo, está estrechamente ligado a la *Guía Descalza para trabajar con Organizaciones y Cambio Social* (BFG1). La idea de escribir esta segunda *Guía Descalza de Prácticas de Aprendizaje para Organizaciones y Cambio Social* (BFG2) surgió cuando los escritores de la primera reconocieron que el Capítulo 7 sobre Aprendizaje e Innovación en Organizaciones (“Sobrevivir al Cambio”) podía fácilmente ser un libro en sí mismo.

Algunas organizaciones aspiran a ser “organizaciones que aprenden”, pero existen muy pocas guías prácticas, a excepción de las que provienen del mundo de los negocios, difíciles de interpretar y aplicar al complejo campo del cambio social, y que responden a distintas prioridades. Este libro intenta llenar esa brecha para las organizaciones de la sociedad civil, y no nos sorprendería que, como pasó con la BFG1, gente de empresas y gobiernos también la encontrarán útil.

Una gran parte de este libro trata del aprendizaje y su importancia para permitir que las organizaciones contribuyan más eficazmente a un cambio social positivo y sostenible. Nuestro objetivo no es ayudarlas a tener hermosas organizaciones que aprenden, sino a fortalecer su trabajo para que tenga un impacto duradero y positivo sobre su entorno. Al mismo tiempo, el cambio social es un fenómeno diverso y multifacético. No podemos pensar en ningún cambio social que no tenga como base al aprendizaje.

Aprender no es una cuestión técnica. Queremos animarte a abrazar lo singular. Esperamos inspirarte a que no sólo te preguntes si estás haciendo tu trabajo en la forma correcta, sino que también te plantees cuestiones más políticas y



filosóficas. No queremos incorporar ninguna “mejor práctica” – en realidad pensamos que la idea de mejores prácticas globales ¡es bastante colonialista!

Cada uno debe desarrollar buenas prácticas para sus contextos únicos, y estar abierto a aprender de otros en ese proceso. Sabemos que ya se está produciendo una gran cantidad de aprendizaje en las comunidades, organizaciones y movimientos sociales. Queremos valorar lo que ya está allí y ayudar que las organizaciones aprendan aún mejor. Queremos contribuir a darle un nuevo sabor a lo que ya es bueno.

Este libro está lleno de historias, imágenes e ideas de la vida real, que aunque no siempre respondan tus preguntas, esperamos que te ayuden a formularlas mejor. No te dirán cómo debe ser tu organización pero la apoyarán en el camino a ser más reflexiva y eficaz, hacia un cambio social más positivo y sostenible.

Probablemente no leerás este libro de principio a fin. Necesitarás diseñar tu propio recorrido dentro de él. Pero no te preocupes, hay muchos hitos para ayudarte. Recuerda que el final sólo será el principio – para ti, para tu organización y para tu relación con la gente con la que trabajas para conseguir el cambio social.

Hemos utilizado muchas historias – nuestras propias historias de aprendizaje y las que otros nos han contado. Estamos conscientes del poder que ellas tienen. Sin embargo, ese poder puede tener consecuencias positivas y negativas. Es riesgoso contar una sola historia, que puede producir generalizaciones y estereotipos. Sabemos que al contarlas somos siempre selectivos. Construimos nuestras historias de acuerdo a nuestras visiones, interpretaciones y supuestos. Especialmente cuando trabajamos con historias de otros, tenemos la gran responsabilidad de decírselo y utilizarlas con cuidado y respeto. Esperamos haber logrado responder a esta cuestión ética de una manera responsable, utilizando sólo historias que nos han contado de buena fé.

Finalmente, este libro es humilde en sus aspiraciones, sabemos que sólo hemos tocado una pequeña parte del conocimiento y experiencia existentes entre los muchos profesionales del desarrollo alrededor del mundo. Para aprovechar y expandir la BFG2 y expandirla continuamente, los animamos firmemente a contribuir con sus propias historias y experiencias de aprendizaje en el libro y en la página web, y a conectarse con otras personas y organizaciones que tengan preguntas similares a las tuyas. Deseamos que el contenido del libro evolucione y se enriquezca continuamente. Nuestra ruta de aprendizaje acaba de comenzar, ¡y los animamos a llevarla un paso más adelante!



Quisiéramos tener tu retroalimentación

1. ¿Ha inspirado esta Guía algún cambio en cómo haces las cosas o enfocas tu trabajo? Sería útil que nos pudieras contar una corta historia de cómo la has utilizado y la respuesta que has tenido.
2. ¿Qué capítulos te han sido particularmente útiles? ¿Por qué?
3. ¿Existe algo más que te gustaría ver en la Guía?
4. ¿Hay alguna parte de la Guía que te ha resultado difícil de entender?
5. ¿Hay algo con lo que estés en desacuerdo? Por favor dínos por qué, y siéntete libre de aportar alternativas.

Envía tu retroalimentación a feedback@barefootguide.org.

Aporta tus herramientas y recursos:

También agradeceríamos materiales adicionales para futuras ediciones y para la página web. Podrían ser actividades, lecturas, casos de estudio o hasta poemas o imágenes que hayas encontrado útiles y puedan ser útiles para otros. No podemos prometer que los incluiremos siempre, pero cada aporte será cuidadosamente considerado y reconocido, si es utilizado.

Envía tus contribuciones a contact@barefootguide.org.



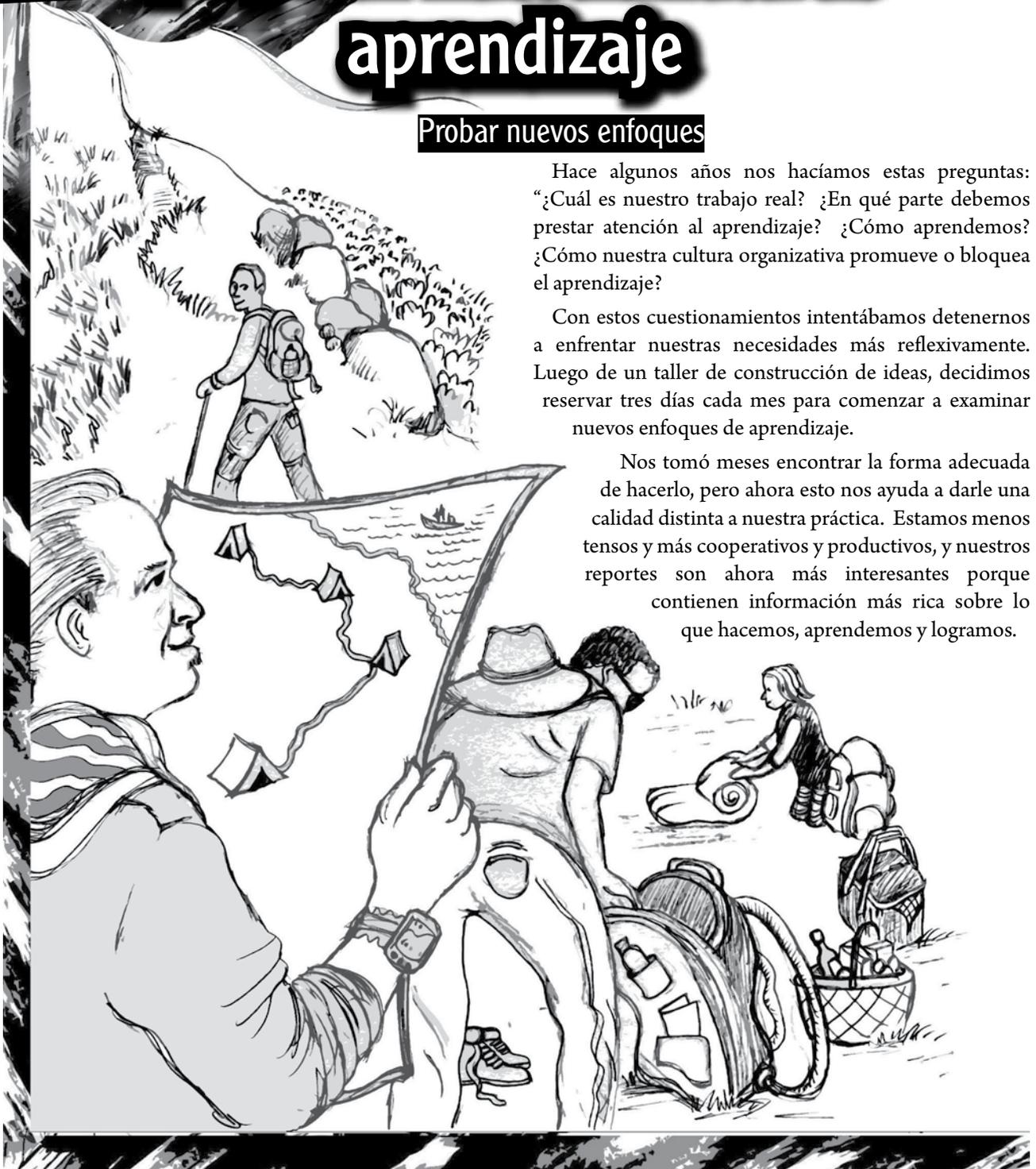
Primeros pasos: preparar nuestra ruta de aprendizaje

Probar nuevos enfoques

Hace algunos años nos hacíamos estas preguntas: “¿Cuál es nuestro trabajo real? ¿En qué parte debemos prestar atención al aprendizaje? ¿Cómo aprendemos? ¿Cómo nuestra cultura organizativa promueve o bloquea el aprendizaje?”

Con estos cuestionamientos intentábamos detenernos a enfrentar nuestras necesidades más reflexivamente. Luego de un taller de construcción de ideas, decidimos reservar tres días cada mes para comenzar a examinar nuevos enfoques de aprendizaje.

Nos tomó meses encontrar la forma adecuada de hacerlo, pero ahora esto nos ayuda a darle una calidad distinta a nuestra práctica. Estamos menos tensos y más cooperativos y productivos, y nuestros reportes son ahora más interesantes porque contienen información más rica sobre lo que hacemos, aprendemos y logramos.



¿Por dónde empezamos?

Puede que ustedes se estén preguntando: ¿Cómo podemos empezar a ser una organización saludable que aprende? Nos gustaría tener la receta para lograrlo... pero no es tan fácil. Cada organización es distinta y debe buscar su propio camino. El ingrediente clave es, sin embargo, el firme deseo y apoyo de los líderes para invertir tiempo y recursos en procesos de aprendizaje. Si este no existe, no será más que una buena idea. En este capítulo describiremos algunos de los principios, ideas creativas y experiencias que hemos reunido y que pueden ser útiles para guiarles a lo largo del camino. Les ayudará también a planear su propia ruta través de esta guía y a decidir qué partes de ella son más relevantes para ustedes.

“ Todos estamos aprendiendo, casi todo el tiempo.”

Valorar y fortalecer nuestra propia manera de aprender

¡Ustedes son ya una organización que aprende! ¿Sorprendidos? Toda organización aprende: algunas lo hacen bien, otras no tanto, algunas conscientemente, otras no.

Todos estamos aprendiendo casi todo el tiempo. Por lo general lo hacemos inconscientemente. Nuestras mentes están continuamente tomando lo que percibimos, clasificándolo y ordenándolo, tratando de encontrarle sentido. Sucede mientras estamos despiertos y dormidos. Las organizaciones también lo hacen.

Como ya estamos aprendiendo, nuestro primer reto es reconocer ese aprendizaje y estar más atentos a cómo lo hacemos para fortalecer lo que está funcionando y detener lo que no. Por ejemplo, algún miembro del equipo puede estar ya utilizando un diario para anotar lo que sucede mientras trabaja en el terreno y luego consultarlo al escribir sus informes. Si algunos más lo hacen, puede ayudar a enriquecer sus reuniones y reportes, al tener mejores observaciones que compartir con los demás.



A continuación algunos lugares en los que podemos observar cómo aprendemos.

Aprendiendo de y con las comunidades

¿Permitimos que lo que escuchamos de las comunidades guíe nuestras acciones? Este puede ser el más importante aprendizaje que tenemos. Valóralo, préstale atención y pregúntate como puedes hacerlo mejor “¿Cómo puedo escuchar más atenta y profundamente?”

¿Sabe la gente que tu lideras y con la que trabajas que estás interesada en sus ideas y observaciones y necesitas aprender de ellas? Quizá si la comunidad lo supiera, entonces podría ser más abierta e informativa. Además, se sentiría más valorada y animada a tomar en serio su propia opinión y aprendizaje.

Aprendiendo informalmente con compañeros

Quizá como compañeros compartimos impresiones e ideas en el camino a casa desde el terreno, cuando la experiencia es todavía vívida y nuestros sentimientos sobre lo recién sucedido están a flor de piel. ¿Cómo podemos mejorar esas conversaciones, hacer mejores preguntas y valorar y compartir con otros lo aprendido?

A la hora del café los compañeros suelen charlar sobre el trabajo. ¿Qué valor le damos a esto? ¿Contamos con áreas para encuentros informales que estimulen la conversación espontánea? ¿Puede la gente mezclarse y charlar sobre el trabajo, o sienten que deben mantenerse sentados solos en sus despachos?

Alguna gente expresa más fácilmente sus pensamientos y sentimientos ante un café que en reuniones o talleres. Así que si queremos tener una conversación ‘didáctica’, deberíamos llevarles una taza y charlar con ellos sobre el trabajo. Indagar y apreciar sus pensamientos de esa manera puede ayudarlos a participar más abiertamente en otras situaciones más formales.

Aprendiendo en nuestras reuniones de trabajo

Las reuniones pueden ser oportunidades de aprender o un aburrimiento y una pérdida de tiempo. ¿Qué es lo que disfrutamos y valoramos de nuestras reuniones? ¿Qué es lo que nos gusta y nos hace reflexionar? ¿Qué deberíamos hacer con más frecuencia?



“¿Permitimos que lo que escuchamos de las comunidades guíe nuestras próximas acciones?”



“Recordemos que alguna gente expresa más fácilmente sus pensamientos y sentimientos ante un café que en reuniones o talleres.”

Aprendiendo por supervisión personal, tutoría y orientación

En nuestras organizaciones utilizamos diferentes combinaciones de supervisión personal, tutoría y orientación para apoyar a los miembros del personal. En algunas esto está regularizado, en otras es informal y esporádico.

¿Está tu organización utilizando estos recursos vitales de soporte y productividad de la manera más fructífera? Hacerlo más formal y regularmente puede ayudarla realmente a mejorar su desempeño individual y organizacional.

Cuatro caminos para elegir

Valorar y fortalecer prácticas de aprendizaje que ya están en marcha puede ser suficiente. Pero si quieres hacer más, necesitas pensar a dónde ir después. Considera cual de las siguientes cuatro situaciones se aplica más a ustedes, como organización que quiere aprender.



A. Estamos bien por ahora ... pero podemos probar algunas cosas.



B. Estamos bien ... pero realmente queremos mejorar.



C. No estamos bien. Necesitamos realmente cambiar las cosas.



D. No estamos seguros ...



A. Estamos bien por ahora... pero podemos probar algunas cosas

Vuestra organización está en buena forma, trabajando bien. Quizá han atravesado cambios importantes en el último año y sólo necesitan focalizarse en su trabajo. Muy posiblemente están aprendiendo un montón con el trabajo en el terreno y dentro de la organización. Tú y tus colegas no sienten presión alguna para emplear tiempo en aprender. Si son una organización nueva o pionera esto tiene sentido (ver debajo). Quizá los otros con los que trabajan quieren que ustedes hagan algo nuevo (por ejemplo, los donantes quieren un sistema de monitoreo), pero ustedes están felices con lo que hacen. Si éste es el caso, puedes hojear este libro – pero ten en mente que no todas las organizaciones tienen que cambiar su manera de aprender, ni siquiera para hacerlo más conscientemente. Tal vez el año próximo será distinto, cuando la situación cambie. Por el momento, ¡ignora este libro y regresa al trabajo!

Sin embargo, si sienten que podrían mejorar algunos aspectos, quizá introducir una pequeña práctica reflexiva aquí o allá, este libro puede serles útil. Mira el resto de este capítulo, elige lo que tiene sentido, ignora lo demás.

Si son una organización pionera relativamente nueva, entonces consideren los dos próximos retos.



Ver la Guía Descalza 1, página 75, para una buena descripción.

Retos para el aprendizaje en organizaciones pioneras

1. Aprender desde sus pies

Las organizaciones pioneras son organizaciones jóvenes. Suelen ser pequeñas y flexibles, y emplear mucho tiempo experimentando en el terreno. Suelen estar poco estructuradas y planificar a lo largo del trabajo, en la medida en que avanzan.

Estas organizaciones pueden parecer desorganizadas, pero en realidad ser muy efectivas y eficientes – lo opuesto a las burocracias pesadas y super organizadas. A menudo son ágiles, adaptables e innovadoras. Los de afuera pueden encontrarlas confusas, especialmente los donantes y gobiernos, que asumen que no son confiables o sostenibles. Sin embargo, ya que no se guían por reglas convencionales, las organizaciones jóvenes pueden ser altamente efectivas.

¿Son organizaciones que aprenden? Sí, son organizaciones que aprenden, de un tipo especial – ¡aprenden principalmente haciendo! Lo hacen de una manera intuitiva e inconsciente, sin saber que están aprendiendo. Como tienen una cultura y unos sistemas informales, la información se mueve libremente, sin restricciones de reglas o jerarquías. Esto hace posible que tenga lugar una gran cantidad de aprendizaje.

Algunos donantes exigen sistemas de planificación, seguimiento y evaluación que burocratizan y debilitan el aprendizaje en estas organizaciones.

Su desafío: ¿Están enfrentando la presión de ser más estructuradas y sistemáticas de lo que creen necesario? ¿Cómo pueden ayudar a los demás a entender lo que necesitan y lo que no?

2. ¡Mantener las ventanas y puertas abiertas!

Aún cuando la comunicación fluya libremente, las organizaciones pioneras pueden tener problemas con ella. Dado que se comunican de manera informal, la gente puede sentirse fuera de órbita sin querer. Esto bloquea el aprendizaje. Quizá aquellos con más fácil acceso al correo electrónico pueden enterarse antes de las cosas, y eso debilita la inclusión y participación de otros. Quizá algunos no viven cerca de la sede y no se enteran de reuniones importantes hasta muy tarde. Tal vez algunas charlas sólo ocurren durante el café entre ciertas personas. Esto puede excluir a algunos de tomar parte en conversaciones importantes, tanto formales como informales, en las que otros aprenden cosas que interesan a la organización.

Ser transparente es la manera más efectiva que tiene una organización para estimular el aprendizaje. La gente no puede aprender si no está informada.

Su desafío: ¿Cómo pueden ser más transparentes y comunicarse activamente para incluir a más gente?

“Ser transparente es la manera más efectiva que tiene una organización para estimular el aprendizaje.”





B. Estamos bien ... pero realmente queremos mejorar

Como organización están en buena forma. Han pasado de sus años como organización pionera a una más estructurada. Tienen la sensación de que hay mucho aprendizaje en el terreno, pero es muy casual o tal vez demasiado mecánico o falto de vida. Están preparados para aprender de una forma más consciente, creativa y disciplinada, pero no saben por dónde empezar. O quizá ya han comenzado, pero las cosas no están funcionando porque no saben cómo desarrollar prácticas fructíferas de aprendizaje. Tal vez quieren implementar un buen sistema de planificación, seguimiento y evaluación.

Si ese es el caso de vuestra organización, este libro tiene muchísimo con qué trabajar.

Aunque estén en buena forma, no hay que dar nada por sentado. No es sólo cuestión de aprender unos pocos métodos. La resistencia al aprendizaje es a menudo más fuerte de lo que creemos. Si la ignoramos, ella anulará nuestros intentos de aprender. Pero si visibilizamos y reconocemos las resistencias al aprendizaje y trabajamos con ellas, generaremos una buena energía para hacerlo.

Desafíos de aprender en una organización y un contexto más complejos

1. Desarrollar claridad sobre los roles en la construcción de capacidades

Recuerdo trabajar en una organización que creció rápidamente de un año para otro. De repente nos percatamos de la necesidad de desarrollar roles más especializados, con un nuevo rango de habilidades. Hasta entonces todos habíamos hecho un poco de todo – sin ningún rol específico. Así que desarrollamos nuevos roles y capacidades. Los diferentes roles se decidieron rápidamente. Luego buscamos maneras de obtener las habilidades adecuadas. Algunos fueron a cursos, otros investigaron por su cuenta. También organizamos visitas de intercambio. La mayoría aprendimos, sin embargo, sobre la marcha y de los demás. Todo esto fue útil, pero cometimos un error.

El problema fue que no teníamos una idea clara de los nuevos roles. Habíamos forzado el proceso. Al no estar trabajando en una situación estable, los roles no podían aún ser establecidos. Tendríamos que haber empleado más tiempo pensando sobre quién estaba haciendo qué cosa, y cuál era el verdadero papel de cada uno.

Yo, que tenía que buscar fondos, fui a un curso sobre recaudación – pero aprendí muy poco, era muy obvio. Así que nos reunimos para encontrar por nosotros mismos cuál era el rol de un recaudador de fondos. Discutiendo nos dimos cuenta de que ese sería sólo uno de los productos de mi trabajo, mientras mi verdadero papel sería ayudar a movilizar recursos e inventiva, tanto dentro como fuera de la organización. Sería mantener conversaciones sobre el propósito



real de la organización, y profundizar la comprensión de nuestro enfoque para mejorar nuestra práctica e inspirar a los donantes; construir relaciones y redes; conectar nuestra organización con las conversaciones estratégicas del sector para establecer colaboraciones; capacitar a otros para pensar sobre dotación de recursos, etc. Éstas no son capacidades, sino roles. A menudo la capacidad clave es la claridad sobre el trabajo real de cada rol, y con esa claridad viene la confianza y habilidad para hacerlo. Así que si la gente manifiesta sentirse insegura sobre sus habilidades, primero hay que constatar si saben lo que se espera de ellos.

Unos roles claros ayudarán a la gente a evaluar si tiene las capacidades necesarias (habilidades, conocimiento, experiencia), para cumplir con sus expectativas. Muy a menudo las capacidades que requieren ya están allí sin que lo sepan, sólo necesitan ser reconocidas y pulidas un poco. Si no las tienen, la organización puede establecer tutorías, visitas de intercambio, talleres, cursos, autoestudio, etc.



2. De quién más podemos aprender?

Aunque siempre debemos apoyarnos en nuestra experiencia para mejorar nuestras prácticas, es probable que nos encontremos atascados algunas veces – las cosas son muy complejas para que una organización sola las pueda entender lo suficiente. Leer sobre otras ideas y experiencias es siempre una buena ayuda. Pero mucha gente se resiste a leer mucho o a participar en lecturas colectivas.

Es importante buscar quién está trabajando en tu campo y planear visitas de intercambio para aprender de sus experiencias y compartir las tuyas. El Aprendizaje Horizontal es una poderosa alternativa al entrenamiento.

Pero el aprendizaje compartido requiere dejar ir cualquier escondido instinto de competencia. ¡Abrirse a aprender con otros requiere que estemos cómodos admitiendo nuestras dificultades, y dispuestos a discutirlos con ellos!

“Escuchar es algo magnético y extraño, una fuerza creativa. Los amigos que nos escuchan son aquellos a cuyo alrededor nos movemos. Ser escuchados nos inventa, nos hace desdoblarnos y expandirnos.”

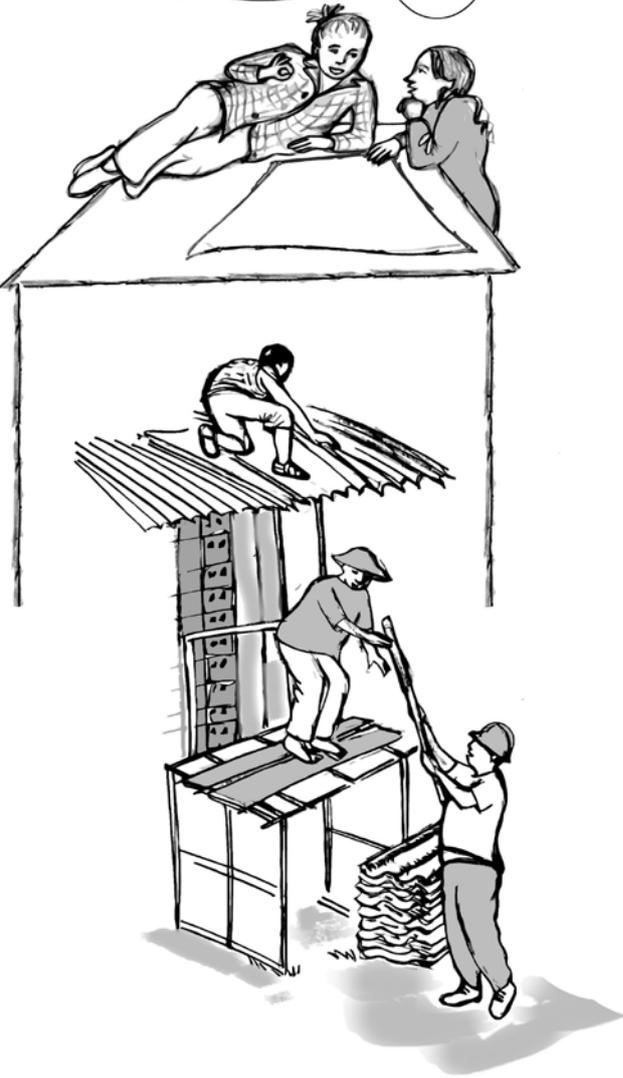
Karl Menninger

“ Muy a menudo las capacidades que requieren ya están allí sin que lo sepan, sólo necesitan ser reconocidas y pulidas un poco. ”



¿Qué es -
lo más pequeño
que podemos hacer,
que produzca la mayor
diferencia?

Escucho
tu pregunta,
pero ¿porqué la
estás haciendo?



El capítulo 2 de la Guía Descalza 1 tiene algunas ideas para estimular una buena escucha. La página web tiene excelentes ejercicios para practicarla.



3. Aprender a colaborar

La colaboración es un cliché de moda – por una buena razón. Simplemente, debemos trabajar con un amplio rango de personas y organizaciones, para ser capaces de contribuir a lograr resultados reales y sostenibles. Pero colaborar es difícil. Si ya es suficientemente duro colaborar con la gente dentro de la organización, es mucho más difícil que dos o más organizaciones trabajen juntas.

Aquí es donde aprender juntos tiene un rol valioso que jugar. Hay suficiente experiencia que demuestra que cuando las *organizaciones (o comunidades)* aprenden juntas, compartiendo prácticas, experiencias y reflexiones, se empiezan a poner los cimientos de una colaboración. Esto ayuda a la gente a aprender sobre los demás y a comprenderlos antes de decidir trabajar juntos.

Invertir en una cultura de escuchar y preguntar

Posiblemente, lo más útil para mejorar el aprendizaje en tu organización es cultivar la cultura y las habilidades de escuchar y preguntar. Una cultura de escuchar bien es aquella donde la gente está realmente interesada en los otros, en lo que piensan, sienten y quieren. Los buenos líderes suelen emplear tiempo en sentarse con los miembros de su equipo e incitarlos a hablar desde sus “pies, cabezas y corazones” (ver la Guía Descalza 1, páginas 29-32), y así estimularlos a que lo hagan también entre ellos. No sólo aprenderán cada uno de los otros, obteniendo información e ideas importantes, sino que también les ayudará a cultivar una cultura más reflexiva, solidaria y entusiasta, que hará a la gente más feliz y productiva.

Claro que escuchar mejor se facilita si se hacen mejores preguntas – es más fácil obtener una buena respuesta si la pregunta es buena – por lo que es importante invertir en desarrollar mejores habilidades para preguntar.



C. No estamos bien. Necesitamos realmente cambiar las cosas

Vuestra organización requiere mucho trabajo. Las cosas son más complejas de lo que solían, y saben que necesitan no sólo aprender, sino también repensar su forma de trabajo.

Pero la gente está muy ocupada para detenerse a aprender juntos. Necesitan emplear tiempo para mejorar el enfoque y la práctica colectiva de la organización. Aunque parece que no hay tiempo suficiente, o que a algunos no les interesa. Pueden haber intentado actividades de reflexión, en el terreno o dentro de la organización, sin obtener resultados, o incluso empeorando las cosas.

Puede haber resistencia a aprender en algunas personas, o falta de confianza y seguridad para abrirse a otros, para compartir abiertamente sus éxitos y fracasos y aprender de ellos. Quizá la organización está tan enfocada en obtener resultados que temen perder sus puestos o promociones si comparten sus luchas y “errores”.

Toda organización se encuentra alguna vez en esta situación – que no cunda el pánico, es un estado bastante normal. Si son capaces de resolverla, sentarán las bases para una nueva y más fructífera etapa de desarrollo.

Puede ser también que la organización se está moviendo de una fase de desarrollo a otra, y requiere transformarse en aspectos fundamentales, por lo que el aprendizaje es sólo una parte del desafío. Si es así, puede ser una buena idea leer en la primera *Guía Descalza* sobre los retos de la transformación organizacional – ver los Capítulos 4 a 6.

Aún si sólo una parte de esto es verdad, pueden continuar con este libro, pero prestando mucha atención a los retos de enfrentar algunos aspectos de su cultura organizativa que apoyan o entorpecen el aprendizaje individual y colectivo.

Los retos de aprender en una situación de crisis o transición

1. ¡QUE NO CUNDA EL PÁNICO!

Lo primero es darse cuenta de que una crisis no es siempre algo malo. A menudo nos presenta muchas oportunidades para cambiar, aunque parezca doloroso y difícil.

Recuerda que donde hay dolor hay una buena razón para cambiar. El problema es que desafortunadamente los líderes son culpabilizados, o se culpabilizan a sí mismos o a los miembros de su equipo cuando las cosas no van bien.

El desafío aquí es: Comprender lo que significan la crisis y el estancamiento.



Echa una mirada a la páginas 74-79 de la Guía Descalza 1, para una revisión de las crisis típicas en las organizaciones, y cómo manejarlas

2. No se trata de aprender, sino de desaprender



Ver el Capítulo 10 de este libro que profundiza en el desaprendizaje, y también el Proceso en U en las páginas 112-117 de la Guía Descalza 1, para obtener ideas sobre cómo ayudar a organizaciones y gente a aprender.

“... a veces demasiado cambio es estresante – produce ‘fatiga del cambio’”

Lo más interesante de una transición, un atasco o una crisis, es que aprender sólo puede ayudar un poco. El problema no es lo que no sabes y piensas que debes aprender – es lo que sabes y estás tan acostumbrado a hacer que puedes necesitar desaprenderlo. Algunas veces estamos atrapados en nuestros hábitos, haciendo cosas que solían funcionar, para las cuales tenemos las habilidades y la experiencia, aún si ya no hacen falta. La situación allá afuera ha cambiado y nosotros también debemos hacerlo. Si queremos usar nuevas ideas y habilidades, debemos deshacernos de algunas de las que ya no funcionan. No se trata de aprender, sino de desaprender.

Hay diferentes tipos de cosas que debemos dejar ir. Algunas están en nuestra práctica, o tal vez en nuestro propósito, enfoques o estrategias. A veces debemos dejar ir cosas que forman parte de nuestra organización, como la cultura, valores, estructura, relaciones, roles o procesos a los que estamos acostumbrados.

Puede que estemos acostumbrados a que las comunidades asistan a reuniones de revisión que nosotros organizamos, diseñamos y facilitamos. Ésto nos da control sobre los resultados y nos ayuda a cumplir nuestras obligaciones con los donantes. Pero luego podemos pensar que es más empoderante que nosotros participemos en sus reuniones y no al contrario, y trataremos de incitarlos a que introduzcan preguntas de revisión – a su manera y sólo si lo creen útil. Esto significa que perderemos control sobre las respuestas que necesitamos para los donantes, y que requeriremos un nuevo tipo de compromiso y relación con la comunidad.

Siempre es bueno examinar primero nuestras prácticas de trabajo, y cuando éstas han sido replanteadas o transformadas, entonces revisar la organización y reformarla para que pueda sustentar mejor las nuevas prácticas.





El reto aquí es: Prepararse para dejar ir algunas cosas que son importantes para ustedes, comenzando con sus prácticas y después con las formas y procesos organizacionales que sostienen esas prácticas (¡No con todo!).

En algún punto del proceso, si las cosas están cambiando dramáticamente, pueden querer concentrarse en adaptarse o introducir prácticas de aprendizaje consciente. Pero hay que tener cuidado de hacer demasiado. Aunque todos estén dispuestos y entusiasmados, a veces demasiado cambio es estresante –produce la “fatiga del cambio”.

Hay que probar las aguas primero, fortalecer lo que ya se tiene y entonces quizá añadir algo fácil y placentero. Estimular un espíritu de experimentación, de manera que si las cosas no funcionan al principio, no sea un problema. Hay muchas ideas en este libro y en la página web de la Guía Descalza. Se pueden tomar una o dos, para tener un comienzo pequeño, pero bueno.



D. No estamos seguros...

Si ustedes no encajan en las descripciones anteriores, pueden comenzar una conversación entre compañeros, preguntándoles dónde creen que están sus desafíos de aprendizaje. Si les preocupa que la gente no hable, pueden discutirlo en grupos pequeños o en parejas, tanteando preguntas e ideas. Puede ser bueno traer alguien de afuera para entrevistarlos y ver si los pensamientos, sentimientos y voluntades de la gente son adecuados para convertirse en una organización que aprende más conscientemente.

Hacer posible el cambio

Para muchos el cambio es un asunto de *causa y efecto*: se nombra el problema (efecto), se buscan las causas y se diseña e implementa una solución (nueva causa y efecto). O se decide lo que se quiere, quizá una visión futura (efecto deseado), y se planean los pasos para alcanzarla (causas). A veces el cambio es visto como más complejo, con muchas causas y efectos que interactúan.

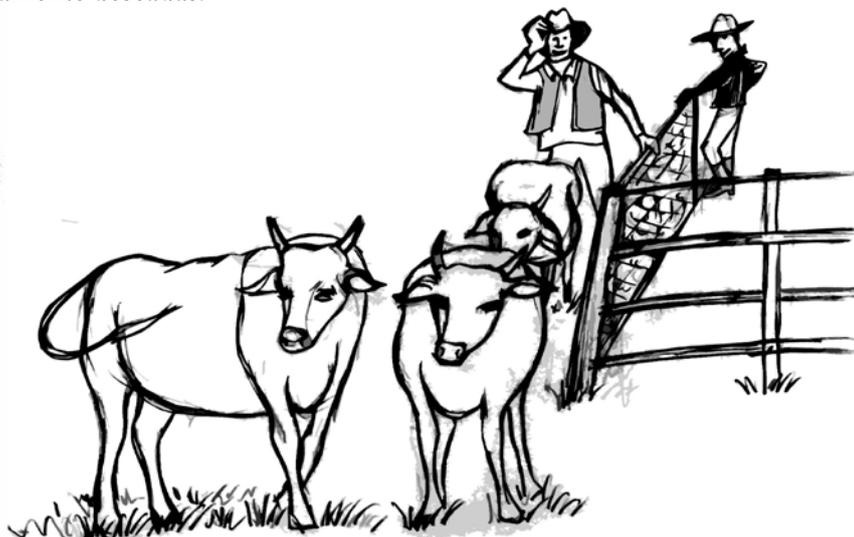
Pero hay otras maneras de pensar. No es que el pensamiento de causa y efecto esté completamente errado, pero hay mejores ideas. Una de ellas es interesarse no sólo en cómo o por qué las cosas cambian o no cambian. La gente, individual y colectivamente, es tan activa y dinámica, se mueve tanto, que no deberíamos sorprendernos por el cambio, ya que es casi incesante. En realidad es cuando las cosas no cambian, cuando se quedan estancadas, que deberíamos sorprendernos y preguntarnos qué es lo que está evitando el cambio. Deberíamos tener curiosidad sobre los bloqueos y obstáculos para llegar a la situación futura que queremos.

Veamos un ejemplo para hacerlo más claro. Piensa una situación de estancamiento en tu organización, que necesite ser cambiada, tal como la falta de aprendizaje consciente. Es posible que el potencial y energía para el cambio ya esté allí, que la situación esté llena de posibilidades. Esos distintos futuros posibles están negados por el momento por algunos obstáculos que mantienen la situación actual sin que se produzcan cambios. Puede haber relaciones de poder malsanas que cohiben la comunicación, o valores que privilegian los resultados sobre la honestidad, o temores a las críticas, o falta de tiempo para dedicarle al cambio. Puede que las personas estén deseosas de aprender de los demás, pero hay muchos obstáculos en el camino.

Ver esta situación en términos de causa y efecto no ayuda a advertir el potencial de cambio ni a entender donde están las trabas e impedimentos.

El primer reto es buscar juntos la posible situación futura deseada – algo factible pero inspirador al mismo tiempo. Una vez que lo han hecho, la tarea es comprender qué está obstaculizando ese futuro deseado, y buscar maneras de trabajar con ello.

En resumen, no siempre hay que hacer que las cosas sucedan, es mejor hacer posible que sucedan, liberar las opciones que son colectivamente deseadas.



¿Cuál es nuestra práctica? ¿Dónde deberíamos focalizar nuestro aprendizaje?

Esta Guía Descalza se ha desarrollado para ayudar a las organizaciones a ser más saludables y y conscientes de su aprendizaje. El propósito de convertirse en una organización que aprende es ser más efectivos en nuestro trabajo, mejorando nuestras prácticas en el terreno. Entonces deberíamos comenzar por preguntarnos:

“¿Cuál es nuestra práctica?” y “¿Dónde deberíamos focalizar nuestro aprendizaje?” Cuando lo hayamos contestado, podemos preguntarnos: “¿Qué tipo de aprendizaje nos ayudaría más a mejorar nuestra práctica?”

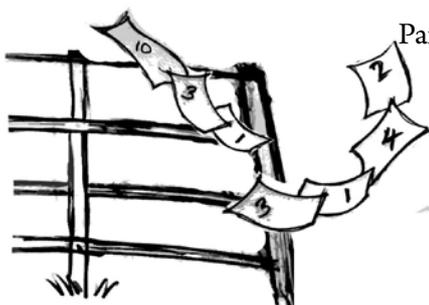
Visibilizar nuestra práctica —¿dónde está nuestro verdadero trabajo?

Algunos dirán: “ya nosotros sabemos cuál es nuestra práctica; está en el plan estratégico, así que pasemos a la próxima pregunta ...” Pero, un momento. Es conveniente comenzar revisando nuestra práctica para recordarnos, colectivamente, cuál es nuestro verdadero trabajando. ¿Qué es exactamente lo que requerimos reforzar con un buen aprendizaje? No queremos perder tiempo trabando aspectos de nuestra práctica que no lo necesitan.

Dos “mapas” para identificar el foco de aprendizaje en nuestra práctica

Primer Mapa: Explorando lo que ya hacemos

A menudo existe una diferencia entre nuestros planes y propuestas y lo que realmente hacemos. Los planes y propuestas de financiamiento pueden contener los pensamientos y teorías de cambio como organización, pero ¿Cuáles son los pensamientos y teorías de cambio en la práctica? Eso es lo que hace falta descubrir.



Para algunos será obvio, pero para la mayoría de los que trabajan en terreno lo que hacen es muchas veces intuitivo o inconsciente, y lo que terminan haciendo al final del día es diferente a lo que planificaron:



¿Qué es exactamente lo que requerimos reforzar con un buen aprendizaje?

Comenzar con lo que realmente hacemos, no con lo que intentamos hacer. Este es un principio fundamental del enfoque de Acción/Aprendizaje.

Trabajar en grupo para dibujar un mapa, o imagen, de nuestra práctica:

Antes de abrimos a conversaciones en grupo, es siempre útil darle a los participantes un pequeño espacio para recoger sus pensamientos, para pensar sobre lo que quieren decir.

1. *Describir a los demás* lo que realmente haces. Dá tiempo a que la gente se prepare para esto (individualmente o en grupos de trabajo). Cuenta a los otros un relato detallado de tu trabajo más usual, mejor si es algo ya terminado.

2. Mientras desarrollas la historia, tus compañeros deberían *escuchar atentamente*, con preguntas en la mente como:

¿Dónde se ha producido una diferencia?

¿Qué contribución se ha hecho aquí?

¿Qué necesidades han sido realmente atendidas?

¿Cuál es el trabajo que realmente interesa aquí?

¿Cómo está siendo abordado?

¿Quién aporta la energía que impulsa este proceso?

3. Luego de reunir sus pensamientos individualmente, los compañeros pueden ahora *explicar lo que les pareció importante* y atraer su atención, de lo escuchado.

4. Esto puede *iniciar una conversación* que busque respuesta a las preguntas:

¿Entonces, qué estamos haciendo?, ¿cuál es nuestro trabajo real aquí?

¿Dónde están nuestras preocupaciones?

¿Qué significa esto para nuestra práctica futura?

Ésto debe hacerse con cada miembro del equipo. Así surgirá la imagen de lo que son las prácticas de la organización.

Hay muchas maneras de hacerlo. Podemos pedir a diferentes personas que preparen presentaciones y abran discusiones. Podemos usar un proceso de World Café (ver página web) para estudiar más a fondo las diferentes conexiones en nuestro trabajo.

5. *Ahora piensen dónde concentrar su aprendizaje* –la imagen que emerge de su práctica les ayudará a decidirlo. Quizá quieren continuar compartiendo sus relatos para profundizar su comprensión del trabajo, clarificar qué necesidades están atendiendo y reflexionar más sobre su propósito. Quizá esto revela la necesidad de desarrollar ciertas habilidades faltantes.



Segundo mapa:

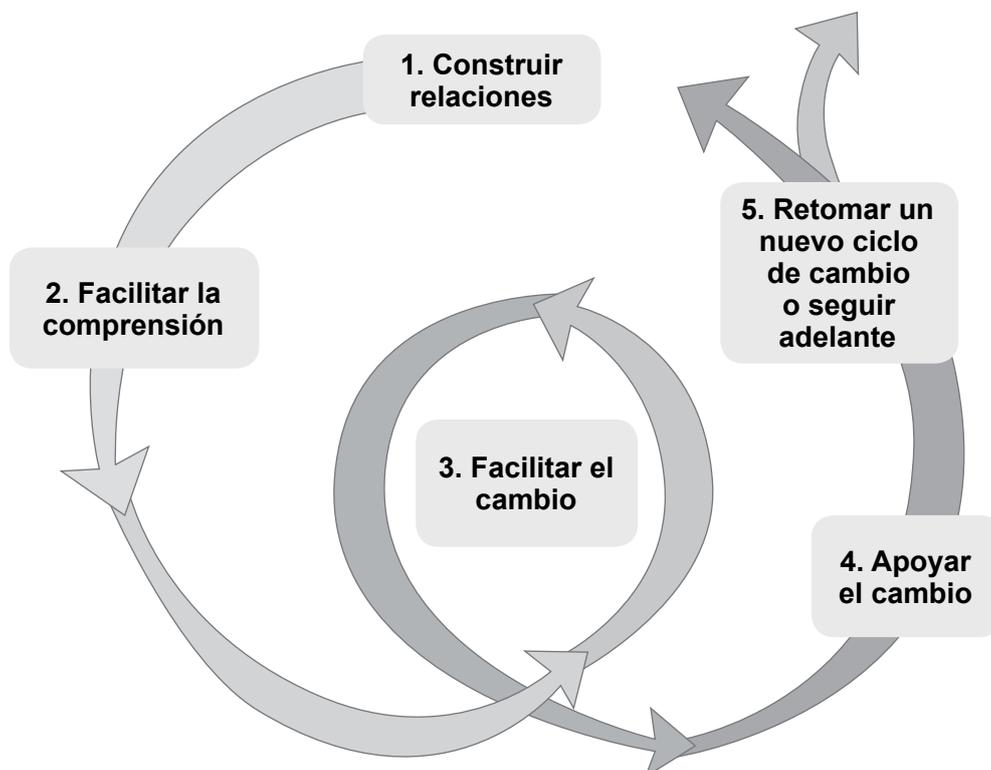
Los Cinco Elementos de un Enfoque de Desarrollo

Otra manera de conseguir el foco del aprendizaje práctico es explorando los Cinco Elementos de un Enfoque de Desarrollo y viendo en cuál de ellos su práctica necesita más aprendizaje consciente. Estos temas son típicos en la mayoría de las prácticas de desarrollo:

1. Construir relaciones –desarrollando confianza y transparencia
2. Ganar comprensión –ayudar a la gente a mirar y entender su realidad
3. Facilitar el cambio –hacer posibles los virajes y los avances
4. Apoyar el cambio –su implementación práctica
5. Revisar el cambio –evaluar los procesos y seguir adelante

Comenzamos construyendo relaciones. Pero estos procesos suelen ocurrir paralelamente, aunque en algunas etapas de una intervención se les dé mas énfasis a unos sobre otros. Tan pronto como comenzamos a establecer relaciones con la gente con la que vamos a trabajar, empezamos a obtener una comprensión de lo que está pasando. Esta construcción de relaciones continúa a lo largo de todo el proceso.

Comparte y discute estos cinco elementos con tus compañeros y después trabajen con las preguntas para cada uno, examinando y evaluando su propia práctica.





Ver la Guía Descalza 1, Capítulo 3, para una exploración sobre poder y relaciones.

“ El cambio comienza y termina en las relaciones...” ”



1. Construir relaciones

El cambio comienza y termina con las relaciones y la necesidad de establecer las condiciones humanas de calidez y confianza que hacen posible una cooperación buena y honesta. Sin esto, la gente con la que trabajaremos estará cerrada a nosotros y no podremos hacerlo efectivamente. Además necesitamos apertura y transparencia, para que lo que la gente piensa, siente y quiere sea lo suficientemente claro para proceder.

Muchas veces el trabajo que realmente requerimos hacer está a nivel de las relaciones. El poder vive en las relaciones – así que si hay abuso de poder, o si éste necesita estar más equilibrado, entonces el trabajo clave a realizar está en el nivel de las relaciones.

Las preguntas a realizar son:

- ¿Cómo construimos relaciones con las personas con las que trabajamos, para que nos entiendan y confíen en nosotros?
- ¿Cómo estamos afectando sus relaciones con ellos mismos y con los demás?

2. Ganar comprensión

Un reto fundamental es comprender qué es aquello con lo que trabajamos. Detrás de lo que creemos que está pasando yacen asuntos más profundos que deben aflorar y ser comprendidos, no sólo por los técnicos en terreno, sino sobretodo por la gente con la que trabajamos, para que puedan ver por sí mismos más claramente qué es lo que importa. Luego podrán ver y liderar más fácilmente sus procesos de cambio.

Ayudar a la gente a verse a sí misma y a su situación más claramente les permite aceptar a qué tipo de cambio deberían enfrentarse, y qué es necesario hacer para ello. Curiosamente, el proceso de construir relaciones y ganar comprensión no sólo prepara el camino para facilitar el cambio, sino que a menudo produce cambios inmediatos – especialmente cuando los problemas conciernen las relaciones, la falta de transparencia y los malos entendidos.

Las preguntas a realizar son:

- ¿Cómo contribuimos a la comprensión de la gente sobre su propia situación?
- ¿Cómo les estamos ayudando a aprender continuamente sobre ellos mismos?
- ¿Qué tipo de condiciones para el cambio existen?
- ¿Cómo esto nos ayuda a comprender nuestro propio trabajo?

3. Facilitar el cambio

El estancamiento, la rigidez, estar anclado a lo viejo, negarse a renunciar a las percepciones y heridas del pasado, las relaciones difíciles, las estructuras, culturas y formas de ver el mundo inapropiadas – todas deben abrirse, dejarse ir, para que la nueva vida emerja. Esto puede lograrse a través de una mejor forma de aprendizaje, que llamamos Acción/Aprendizaje.

Pero algunas veces la sensación de estar atrapado, la crisis, requiere primero desaprender. Las viejas maneras de relacionar y mirar deben dejarse para hacer espacio a las nuevas, creando condiciones para vislumbrar un nuevo futuro.

Las preguntas a realizar son:

- ¿Qué papel jugamos en ayudar a la gente a cambiarse a sí mismos, a sus relaciones o a las condiciones en las que viven o trabajan?
- ¿Cómo los estamos ayudando a desaprender lo que debe ser desaprendido y a aprender lo que necesitan aprender?

4. Apoyar y enraizar el cambio

Luego de haberse comprometido al cambio y de comenzar a implementarlo, la gente puede fácilmente retroceder a los viejos patrones y hábitos. El cambio necesita enraizarse: la nueva situación debe tener raíces para estabilizarse, y nuevas estructuras que la sostengan. Puede ser necesario desarrollar nuevas capacidades y habilidades para hacer posible que los nuevos planes se activen e implementen. Los líderes pueden necesitar ayuda y los progresos deberán revisarse y consolidarse.

Las preguntas a realizar son:

- ¿Cómo estamos ayudando a la gente a convertir sus intenciones y planes en acciones y logros?
- ¿Es esto sostenible?



“ El cambio necesita enraizarse: la nueva situación debe tener raíces para estabilizarse, y nuevas estructuras que la sostengan ”





5. Revisar

Liderar el cambio requiere detenerse regularmente para revisar procesos, reflexionar sobre el curso de las cosas, monitorear los progresos para asegurar que van por buen camino. Esto debe hacerse continuamente, con revisiones más profundas en los puntos clave para decidir si hay que moverse hacia otro ciclo de cambio, o salir de él. Empoderar a la gente para que sea reflexiva construye independencia y sostenibilidad para el futuro, y les permite entender los procesos de cambio.

Las preguntas a realizar son:

- ¿Estamos dejando suficiente tiempo y espacio para que las personas reflexionen y aprendan de la experiencia?
- ¿Son de buena calidad los procesos de revisión que apoyamos?
- ¿Estamos empoderando a otros para facilitar sus propios procesos de reflexión y aprendizaje?

¿Qué significa esto para el aprendizaje?

Una vez que hemos trabajado los Cinco Elementos de un Enfoque de Desarrollo, podemos agregar un sexto paso: “¿Qué significa esto para el aprendizaje?” Explorar esos cinco elementos en la práctica es en sí un proceso de aprendizaje, que nos hará notar los aspectos de nuestra práctica que necesitan atención. Esto podría fortalecer, mejorar y hasta transformar diferentes aspectos. Algunas preguntas útiles podrían ser:

- ¿Qué cosa deberíamos hacer más?
- ¿Qué cosa deberíamos hacer menos?
- ¿Qué deberíamos comenzar a hacer?
- ¿Qué deberíamos dejar de hacer?



Diferentes lugares donde concentrar el aprendizaje

Algunas de las más importantes áreas donde se podría focalizar el aprendizaje organizacional:

- **Desarrollar nuestro propósito y teoría del cambio**

¿Qué es lo que realmente nos importa? ¿Dónde podemos hacer nuestra mejor contribución al mundo?

- **Entender lo que es el cambio social**

Profundizar en las teorías de cambio que conectan el trabajo que realizamos con la contribución que queremos hacer.

- **Desarrollar enfoques prácticos, estrategias y métodos**

–para intervenciones, programas o proyectos específicos

¿Cuál es la necesidad real, y nuestro verdadero trabajo, en esta situación? ¿Qué hemos aprendido de nuestra experiencia, y qué significa para las próximas acciones? ¿Cómo mejorar nuestro acercamiento a la situación? ¿Qué podemos aprender de los demás?

- **Dar y recibir retroalimentación**

¿Cómo ayudar a la gente a comprender su contribución y a obtener una retroalimentación útil y específica, a través de la cual pueda aprender, tanto colectiva como individualmente? ¿Cómo dar y recibir los comentarios como un regalo (aunque desafiante) y no como una crítica?



- **Construir destrezas específicas**
¿Qué destrezas requieren ser fortalecidas? ¿Cuáles deben ser adquiridas?
- **Construir buenos sistemas y procedimientos de apoyo**
¿Cómo podemos diseñar sistemas de apoyo y procedimientos que respondan a las necesidades y realidades de nuestra práctica?
- **Innovar y diseñar**
¿Cómo podemos estimular la innovación, creatividad y asunción de riesgos? ¿Cómo usar nuestro potencial de colaboración para difundir nuevas ideas, diseños e iniciativas?
- **Superar conflictos y resentimientos**
¿Cómo podemos hacer aflorar y manejar los conflictos y resentimientos?
- **Construir una auténtica comunidad**
¿Cómo podemos renovar periódicamente las relaciones y el entusiasmo por trabajar juntos? ¿Cómo podemos estar atentos a la salud emocional de la organización y de su gente?
- **Desarrollar trayectorias sanas de vida y trabajo**
¿Cómo podemos ayudar a que la gente, como individuos, vislumbren y planifiquen sus vidas de trabajo y crezcan plenamente como seres humanos? ¿Cómo podemos ayudarles a encontrar un balance sano entre trabajo y vida personal?



Yo soy, nosotros somos: enlazar el aprendizaje individual y organizacional



Colapso – ¡por tercera vez!

“Hemos despedido al coordinador. Él malversó fondos, los registros financieros son un caos, la oficina se usaba para fines inapropiados y el personal no cumplía con su trabajo. No tuvimos elección, tuvimos que echarlo. Ahora nos está demandando por despido improcedente.”

El presidente de esta organización humanitaria, un ex-político, hombre honesto e imponente, estaba exasperado: “Confiamos en él, era uno de nosotros. Tendríamos que haber estado más vigilantes.” Sacudió la cabeza, evitando nuestros ojos. No sabíamos a donde mirar. Era inevitable notar el desorden en la oficina –pilas de papel por todos lados. Su organización parecía estar colapsando frente a nuestros ojos. Tanto mi jefe como yo éramos bastante nuevos en nuestros roles, y esta era nuestra primera reunión con el presidente. Nos parecía que sería necesario un plan de rescate.

Muchos de sus socios y donantes internacionales estaban decididos a evitar que la organización colapsara. Como especialistas en Desarrollo Organizacional (DO), nuestro trabajo era coordinar a los socios para poner en marcha el plan de rescate.

Uno de los socios envió un gerente experimentado al país durante tres meses para ayudar a la organización a replantearse. Se contrató nuevo personal y un contable externo, y se crearon normas para el personal, además de procedimientos y políticas en una amplia gama de asuntos. Se reclutó a un nuevo coordinador local, con un programa de tutorización para asegurarle apoyo. Con esto, los programas humanitarios en la comunidad recomenzaron, y se restablecieron las reuniones directivas. Fue revisada la constitución, y se acordó celebrar una reunión general anual con elecciones para todos los cargos directivos.

Nos preguntábamos si parte del problema era el presidente, que había estado allí por veinte años y era reacio a moverse. Al mismo tiempo, parecía ser la única persona que mantenía unido lo que quedaba de la organización.

La reunión general anual trajo talento nuevo al directorio, incluyendo un nuevo presidente, que se entrenó en el gobierno de la organización. Parecía que todo había vuelto a su cauce y funcionaba de nuevo.

Nos felicitamos por el trabajo realizado. Nuestra tarea había concluido... excepto porque tres años después, la organización colapsaba otra vez. El coordinador era acusado de mal manejo financiero y había desaparecido; la directiva, dividida por el conflicto, había dejado de reunirse hacía meses; la mayoría del personal se había marchado. Siendo honestos, el cuadro no era muy diferente que el de tres años atrás. Pero para entonces, mi jefe y yo ya nos habíamos ido.

Sin embargo, nuevos especialistas en DO fueron a ayudarles. Escuché que un plan de rescate similar fue puesto en marcha, y que el antiguo presidente fue reelecto. Y así la organización volvió a funcionar.

Hasta tres años después...

“El aprendizaje organizacional es difícil cuando no existe memoria organizacional.”



Parece que en esta historia no hubo aprendizaje organizacional – ni en la organización local, ni en los socios internacionales que la apoyaban. Los problemas eran recurrentes y las mismas soluciones se aplicaron con iguales resultados.

Pero sí había tenido lugar un aprendizaje individual. En la organización local, el personal había progresado y se había marchado a ocupar puestos de más responsabilidad en otros lugares. Los dirigentes habían aprendido que sus socios internacionales no les dejarían retroceder. Pero no parecía que ninguno de esos aprendizajes había enriquecido la vida de la organización, ni la había habilitado para enfrentar los períodos difíciles.

El aprendizaje individual también había tenido lugar entre los socios internacionales. Pero el contrato típico de su personal duraba dos años. Para cuando se produjo el segundo colapso, todos los integrantes de las organizaciones de apoyo eran nuevos, y ninguno estaba en capacidad de reconocer el patrón recurrente.

Esta triste falta de memoria organizacional hizo que los socios internacionales respondieran de manera casi idéntica a sus predecesores. Era como si un castillo de arena hubiera sido arrasado por la marea alta, y nosotros simplemente lo hubiéramos reconstruido en el mismo lugar, ignorando el movimiento del mar. El aprendizaje organizacional es difícil cuando no existe memoria organizacional.

¿Qué hay en este capítulo?

Este capítulo explora la conexión entre aprendizaje individual y organizacional. Luego de examinar tres enfoques “tradicionales” para mejorar el aprendizaje organizacional y sus escollos, se considera cómo podemos tomar más seriamente el aprendizaje individual. Luego se comparten relatos de aprendizaje individual y cómo han tenido éxito o no en lograr el aprendizaje organizacional, que pueden enriquecer nuestra reflexión sobre el mejoramiento del aprendizaje en nuestra organización. Finalmente, el capítulo introduce la importancia de la “cultura organizacional” como catalizador o inhibidor clave del aprendizaje.

Tres enfoques tradicionales sobre aprendizaje organizacional

“ El entrenamiento puede respaldar el aprendizaje –o puede resultarle totalmente irrelevante”

1. Entrenamiento – aprendizaje “rápido”

Cuando una organización reconoce su necesidad de aprender, una de sus tácticas más comunes es mandar a su gente a cursos de entrenamiento. Muchos países ofrecen una amplia gama de oportunidades de formación, y los socios internacionales suelen estar dispuestos a financiar cursos para el personal en otros países. Pero la triste realidad es que el impacto de la formación es cuestionable.

Conocí a una organización que había enviado a 30 de sus empleados a hacer cursos afuera durante un año, a pesar de lo cual, nadie pudo identificar los cambios que este entrenamiento había producido en su forma de trabajar.

Aquellos que creen en el entrenamiento, asumen que si los técnicos profundizan su conocimiento en su área, estarán en posición de cambiar su forma de trabajo. Una dimensión desafortunada de la “cultura del taller” es la implicación de que el aprendizaje es algo que ocurre en un taller o un evento especial. Una vez que el taller concluye, concluye el aprendizaje, y es tiempo de volver al trabajo, donde un correo lleno de mensajes requiere atención y donde no hay oportunidad de inspirar un mayor aprendizaje en la organización.

“Entrenamiento” y “aprendizaje” son cosas muy diferentes. El aprendizaje involucra un proceso de cambio que puede transformar a los individuos. El entrenamiento puede respaldar el aprendizaje – o puede resultarle totalmente irrelevante.



¿CÓMO PUEDEN LAS EVALUACIONES PROMOVER EL APRENDIZAJE?

He aquí algunas ideas para maximizar el potencial para aprender de las evaluaciones.

- Las evaluaciones tienen mucha más posibilidad de promover el aprendizaje organizacional cuando son solicitadas por la organización que es objeto de evaluación.
- Aún cuando los términos de referencia no exijan el aprendizaje como un resultado, un trabajador del desarrollo puede trabajar con un enfoque de aprendizaje.
- Las entrevistas deben realizarse como discusiones abiertas y reflexivas. Los participantes deben tener claros los términos en que se realiza la evaluación, sus procedimientos y metodologías y la confidencialidad de las entrevistas.
- Los participantes deben saber también qué se hará con los resultados, quién tendrá acceso a ellos, etc.
- Pensar en cómo manejar el borrador del informe, teniendo en cuenta que algunos consultores insisten en estar presentes en su lectura. Si este informe será luego discutido por la organización evaluada, quiénes participarán –todos sus miembros, algunos elegidos o los que decidan deliberadamente estar allí. Luego la organización deberá firmarlo y decidir seguidamente que hará con él.
- Este proceso de discusión colectiva sobre el informe tiene el potencial de generar aprendizaje y construcción de sentido: el quid de toda evaluación que pretenda respaldar el aprendizaje organizacional.

2. Evaluación por consultores – un arreglo externo

Otra manera popular de atender las necesidades de aprendizaje de una organización es contratar a un consultor externo para hacer una evaluación. Esto puede producir una intensa experiencia de investigación y aprendizaje – ¡para el consultor! Pero el consultor le deja luego a la organización un informe que fácilmente será archivado con otros informes que nadie lee.

Estuve envuelta en planificar la evaluación del trabajo de una colega, muy inspirada porque era un trabajo innovador. El propósito era extraer los aprendizajes de su experiencia y la posibilidad de replicarla más ampliamente. La revisión incluyó además de los éxitos, los enfoques fallidos y los incumplimientos. Mi colega estaba entusiasmada, dispuesta a involucrarse profundamente.

Sin embargo, los términos de referencia se modificaron para permitir que un consultor externo evaluara el impacto del trabajo (para la rendición de cuentas). La actitud de mi colega cambió instantánea y visiblemente. Ella ahora mostró la mejor cara, sin revelar sus luchas y dudas. Es una reacción natural si crees que tu trabajo está en juego.

Esta es la tensión entre rendición de cuentas y aprendizaje. La mayoría de las evaluaciones son requeridas y pagadas por los donantes, con fines de rendición de cuentas. La prioridad para la organización comunitaria es dar una impresión suficientemente buena para lograr la continuidad de su financiamiento. Aunque el donante quiera alentar a su socio a verla como una experiencia de aprendizaje, casi nunca lo es. Aprender requiere de honestidad, vulnerabilidad y seguridad. Una evaluación puede amenazar la supervivencia de una organización – lo que por definición es una situación de desafío, no de seguridad.



3. Introducción de TIC's – un arreglo tecnológico

Un tercer enfoque muy popular es buscar una solución tecnológica para atender los asuntos de aprendizaje organizacional.

El sistema que nadie usa

Supé de una organización en la que se pretendía que cada miembro del personal archivara su trabajo en el disco duro de un servidor común que llamaban el Z-drive. Esto pondría su conocimiento al alcance de todos los demás miembros de esta organización en red.

Desafortunadamente el Z-drive se convirtió en una confusión de diferentes sistemas diseñados en el pasado y en el presente. Si alguien trataba de acceder a los archivos de otra persona, tardaba tanto tiempo que más nunca lo intentaba. Se hablaba siempre de limpiar el Z-drive, pero nunca era lo suficientemente prioritario para hacerlo. Cuando el sistema se llenó, la mayoría de la gente borró los archivos de sus predecesores, sin siquiera revisarlos para ver si valía la pena conservar algo de ellos.

Un día un miembro del equipo trató de buscar en el Z-drive algo que había archivado en él años antes. Para su sorpresa, el ordenador no hizo siquiera el intento de conectarlo. El informático le explicó que las rutas de acceso al mismo se habían cambiado tres meses antes.

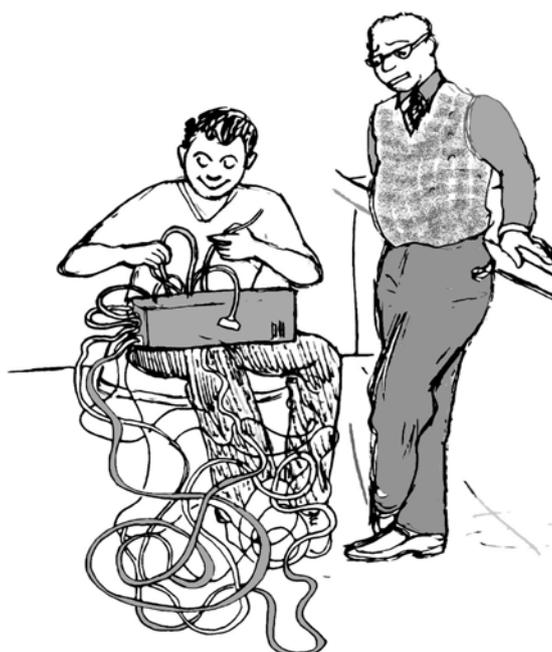
“¿Entonces nadie ha podido acceder al Z-drive desde hace tres meses?”

“Así es, y tu eres el primero en venir a preguntar sobre eso”, sonrió ampliamente.



Muchas organizaciones han experimentado con sistemas más sofisticados que este Z-drive. Pero es sorprendentemente raro conseguir gente que esté satisfecha con sus sistemas de manejo del conocimiento. Estos sistemas deberían enlazar con el aprendizaje organizacional, pero este enlace pocas veces es claro, o no funciona. Manejar el conocimiento como estrategia para promover el aprendizaje organizacional, fracasa cuando no reconoce la parte humana de la organización. El liderazgo puede pretender que las dificultades son meramente técnicas, para no escudriñar en el entramado de egos, ambiciones, rivalidades, envidias, chismes, frustraciones, ansiedades... todas las relaciones y políticas de la organización que determinan su potencial de aprendizaje.

La perspectiva de un arreglo rápido es siempre atractiva, y una consultoría externa, unos cursos de entrenamiento o la implementación de una solución tecnológica parecen ofrecer buenos resultados a primera vista, pero que pueden ser decepcionantes en el largo plazo.



Reconocer el lado humano del aprendizaje organizacional

“Fue la dimensión no tecnológica de esta solución tecnológica la que la hizo exitosa.”

Reconocer el lado humano de una organización puede producir algo más efectivo y duradero. Un colega gestionó un programa para proveer de agua a comunidades severamente afectadas por un gran desastre natural. Sabía que en este programa de cinco años tendría una gran rotación de personal, por lo que le dio prioridad a establecer un sistema por el cual la historia del proyecto y los aprendizajes obtenidos en su transcurso, pudieran ser documentados.

Uno de los puntos clave era crear algo con que la gente disfrutara tanto aportando como explorando. Pedirle a la gente que escribiera más documentos e informes no iba a despertar ningún tipo de entusiasmo.

Su opción fue emplear una persona a tiempo completo que funcionara como reportera dentro del programa. Siempre que alguien regresara de un evento o reunión importante, esta “reportera interna” lo entrevistaría y escribiría la historia. Cada vez que alguien entregara un informe importante, le preguntaría sobre sus antecedentes, sus interioridades, porqué fue escrito y los asuntos clave que incluía. La reportera recopilaría toda esta información dentro de un sistema, usando mapas mentales cuya estructura fuera discutida y acordada con todo el personal.

El resultado fue un recurso popular de información que contaba la historia del programa de principio a fin. Este creó una sustanciosa capa de reflexiones personales que no quedaban reflejadas en los informes oficiales, y las personas disfrutaban contribuyendo con él. La reportera

interna era un elemento amigable y positivo dentro de la oficina. La gente disfrutaba siendo entrevistada por ella, y la buscaba cuando tenía algo interesante que contar. El personal sentía también que el sistema los animaba a reflexionar y esto fue generando conversaciones interesantes, además de los informes que normalmente eran requeridos.

Fue la dimensión no tecnológica de esta solución tecnológica la que la hizo exitosa.



Tomar en serio el aprendizaje individual

Sin aprendizaje individual no hay posibilidad de aprendizaje organizacional. Así que en esta sección consideraremos algunas ideas alrededor del aprendizaje individual.

Aprendizaje individual – fuera del aula y dentro del... lodazal

¿Cómo puede florecer el aprendizaje individual en situaciones de gran complejidad, cuando las soluciones técnicas rara vez funcionan, y el escenario del cambio social parece más un lodazal que un aula? Muchos profesionales se sumergen en el barro, tratando de controlar lo que se niega a ser domesticado, con el riesgo de desfallecer y finalmente, renunciar. Sin embargo, otros ven el lodazal como una hermosa ciénaga, llena de vida y posibilidades únicas.

Aprender de la experiencia – Acción/Aprendizaje

Cuando se trata con realidades confusas, aprender de la experiencia suele ser la única opción.

Por mucho tiempo vi el modelo de Acción /Aprendizaje (planificación, acción, reflexión, aprendizaje, planificación, etc.) como muy simplista, demasiado obvio para llamar mi atención. Sin embargo, comencé a entender su valor cuando me di cuenta de que en mi propio trabajo casi siempre oscilaba entre la acción y la planificación, y que muchas veces ambas sucedían al mismo tiempo. En el momento más atareado, recibía un correo informándome del fin del plazo para entregar el plan del siguiente año – ¡que estaba mucho de estar listo! No estoy orgullosa de algunos de los planes que hice sólo para cumplir los requerimientos del “aparato”.

El ciclo de Acción/Aprendizaje incluye un período de profunda reflexión después de un período de acción, en lugar de reflexionar sobre la marcha y rápidamente pasar a planificar la próxima etapa del trabajo. El tiempo luego de realizar la acción es la mejor oportunidad para ser más consciente de lo que pasó y de las dinámicas que se desencadenaron, antes de comenzar a olvidarlas.

“En la variada topografía de la práctica profesional, existe una sólida colina que mira hacia un lodazal.

En lo alto de la colina, hay problemas manejables que se solucionan aplicando teorías basadas en la investigación. En el lodazal de abajo, hay problemas confusos y caóticos que rechazan las soluciones técnicas.

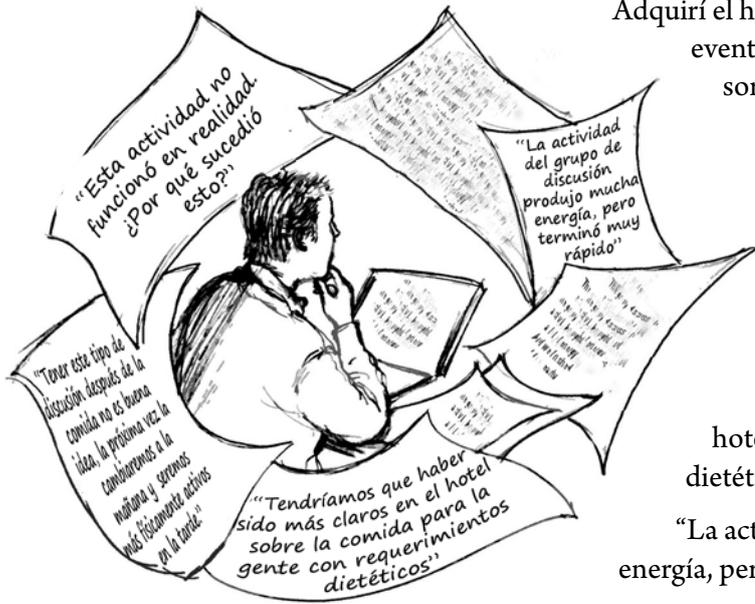
La ironía de esta situación es que los problemas de arriba tienden a ser irrelevantes para los individuos y la sociedad en su conjunto, aunque tengan interés técnico, mientras los problemas del lodazal tienen mayores implicaciones humanas. El profesional debe escoger. ¿Quedarse en lo alto, donde puede resolver problemas de poca importancia de acuerdo a las normas vigentes, o bajar al lodazal de problemas importantes e indagación no rigurosa?”

Donald A Schön



Más acerca del ciclo de Acción/Aprendizaje y preguntas de orientación pueden encontrarse en el Capítulo 12 “¿Cómo aprendemos?”

En años recientes, yo había organizado un evento anual que congregaba participantes de una docena de países distintos. Adquirí el hábito de documentar mis reflexiones sobre el evento la semana siguiente de celebrarlo, y siempre me sorprendía por lo mucho que escribía.



“Esta actividad no funcionó en realidad. ¿Por qué sucedió esto?”

“Tener este tipo de discusión después de la comida no es buena idea, la próxima vez la cambiaremos a la mañana y seremos más físicamente activos en la tarde.”

“Tendríamos que haber sido más claros en el hotel sobre la comida para la gente con requerimientos dietéticos”

“La actividad del grupo de discusión produjo mucha energía, pero terminó muy rápido”

Mi documento no oficial resultó muy útil a la hora de planificar el evento del siguiente año. Tenía ricas reflexiones y sugerencias sobre temas grandes y pequeños, que nunca habría recordado de otra manera.

“ La profundidad de cualquier aprendizaje proveniente de la experiencia está en relación directa con la profundidad de la reflexión ”

Algunas preguntas simples para estimular la reflexión son:

- ¿Qué pasó?
- ¿Pasó todo como estaba planeado? ¿Qué fue lo inesperado?
- ¿Qué no pasó?
- ¿Qué te intriga todavía? ¿Hay algo que te preocupe?

La profundidad de cualquier aprendizaje de la experiencia está en relación directa con la profundidad de la reflexión. Aprender es el proceso de destilar las reflexiones. Después de dar suficiente tiempo a la reflexión y el aprendizaje, la fase de planificación es la oportunidad de transformar las ideas en acciones.

¿Qué pasó?

¿Pasó todo como estaba planeado? ¿Qué fue lo inesperado?

¿Qué no pasó?

¿Qué te intriga todavía?
¿Hay algo que te preocupe?



Tutoría y Orientación

Una relación de tutoría y orientación puede producir un aprendizaje enriquecedor para un individuo. Mientras un curso de entrenamiento comenzará con un sujeto y un grupo de participantes con variedad de saberes y experiencias, un mentor u orientador se concentrará en la persona y en los temas y preguntas específicas que ella tenga.

Peter era un hombre mayor que había estado un largo tiempo en esta organización. Trabajaba en el departamento financiero pero no se la pasaba metido en la oficina. No era el financiero típico, sino que había empleado muchos años trabajando cercanamente con gente de todas partes de la organización, por lo que tenía muchas ideas sobre cómo mejorar las cosas. Él fue una de las 10 personas a las que la organización le había asignado un tutor.

Con esta orientación se dio cuenta de que necesitaba aprender a convencer e involucrar a los demás en sus planes; a ver las cosas desde la perspectiva de los otros, y a ayudarlos a ver la imagen completa.

Peter estaba cada vez más inspirado por las prácticas que aprendía mediante la tutoría: mejorar la comunicación con los demás, preguntar, escuchar atentamente y explicar su perspectiva en lugar de asumir que la gente la entendía.

Quería probar esta práctica y comenzó con una situación cercana. Tenía una joven asistente que no era muy eficiente. Ella no captaba las cosas que él daba por sentadas, cometiendo muchos errores como resultado. Él decidió transformar su relación con ella. Todas las mañanas al llegar la invitaba a tomar café para conversar sobre lo que pasaba en el trabajo. Esto era muy distinto a como los veteranos trataban a sus subordinados, pero esta informalidad creó una atmósfera relajada y confortable para trabajar. Su siguiente paso fue utilizar un enfoque de orientación – primero escuchar y entender lo que ella pensaba y las preguntas que tenía. Poco a poco ella comenzó a preguntar y a explicar por qué hacía las cosas de manera diferente. Él estaba encantado de ver cómo ella mejoraba su efectividad. (Parte 2 en la página 36)



El valor de una buena relación de mentoría y orientación va más allá del contenido de las conversaciones. Tiene el potencial de modelar una forma de relación y un estilo de liderazgo.

Creatividad, cerebro y aprendizaje

Mucho se ha escrito sobre los estilos individuales de aprendizaje. Sin embargo, la mayoría de los cursos de formación y muchas conferencias, nos dejan la impresión de que armando un programa con la mayor cantidad de información posible, la gente aprenderá.

En los últimos años, he experimentado cursos y conferencias que enfatizan un enfoque más creativo del aprendizaje, en los cuales me han invitado a hacer mis propias preguntas, a modelar, a dibujar y aprender pasos de baile, todo para estimular una forma diferente de ver y pensar sobre mi trabajo. Hasta no hace mucho esas actividades me habrían parecido una ruptura con el aprendizaje real, o simplemente una pérdida de tiempo.

Sin embargo, al reflexionar me doy cuenta de que esas prácticas de aprendizaje que incorporan conscientemente experiencias creativas, han contribuido a cambiar mis formas de trabajo mucho más profundamente que toda la información concentrada en las presentaciones de Power Point a las que he asistido.



¿Qué tal si trabajáramos con el equilibrio de un bailarín?

- Nunca se pierde el centro de equilibrio. En cada movimiento, uno pasa a través de su centro. Cada compañero de baile retiene su equilibrio mientras crea tensión a través de la cual se comunica. Si sacrificas tu centro para dárselo a tu compañero o para tirar hacia afuera – liberando la tensión –, es imposible que se produzca la comunicación.
- El líder para un instante, hace una pausa natural entre movimientos. Es un momento de toma de decisión, para determinar y demostrar su intención antes de seguir.
- El líder necesita comunicar físicamente su intención de manera clara, y dar las pautas mediante invitación.
- El que sigue necesita desarrollar la destreza de seguir al líder manteniendo su propio centro. Debe ser sensible y responder a la invitación. Necesita confiar en la dirección del líder, y no hacer suposiciones.
- Cada compañero debe confiar en el otro, apoyarse y comprometerse con él.
- Cada uno mantiene su propia dignidad y resguarda la dignidad del otro.
- Un deseo demasiado fuerte de “hacerlo bien” puede ser inhibitorio. No se trata de los pasos, sino de la conexión con tu pareja. Los pasos sólo te dan un marco, pero si no estás centrado, no pueden ayudarte.
- Es necesario cultivar la confianza en ti mismo y en lo que ya has aprendido.



Me pregunto si esto tiene que ver con la manera en la que opera el cerebro. El psiquiatra Iain McGilchrist en su libro de 2009 *The Master and His Emissary* (El Maestro y su Emisario), afirma que aunque los dos hemisferios cerebrales son empleados en cualquier actividad mental, la manera en que procesan la información es bastante diferente. El hemisferio derecho tiende a reconocer las cosas como un todo relacionado con su contexto. Puede adoptar una visión amplia, captar patrones, pensar creativamente y trabajar con metáforas. El izquierdo se concentra en las partes de la nueva información. Se interesa más en la función y el análisis, la gramática y la sintaxis.

McGilchrist afirma que para que suceda el aprendizaje, ambos hemisferios tienen que estar engranados. Pero si el hemisferio izquierdo (que se concentra en las partes) se engrana primero, dominará el proceso de pensamiento, creyendo que tiene la imagen completa. Por eso toda la invención, creatividad e innovación ocurren en el hemisferio derecho.

¿Podría ser ésta la razón por la cual las experiencias de aprendizaje que involucran la expresión creativa son tan poderosas? Tal vez ellas activan una parte potente y sub-utilizada de mi cerebro.

Asistí a un seminario para profesionales de DO en el cual la actividad central era una electiva artística. Yo escogí bailar. Cada día de la conferencia asistí a clases de tango argentino. Aunque nadie mencionó nuestra práctica profesional durante las clases, yo comencé a pensar sobre mi trabajo a la luz de lo que aprendía sobre el baile.

Las conexiones entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional

Recuerdo haber alimentado por varios años la creciente frustración de sentir que mi trabajo no estaba obteniendo los resultados que yo esperaba. El trabajo era absorbente y difícil y yo estaba profundamente insatisfecha. Sin embargo, mi jefe estaba feliz con mis esfuerzos y confiaba en mi instinto, lo que creaba un entorno seguro a mi alrededor.

Un día decidí hacer una pausa. Limpié todo lo que estaba en mi escritorio, cerré la puerta de mi oficina y traté de aclarar dónde estaban mis dificultades. Me tomó un par de horas de soledad concretar mis preguntas, pero una vez hechas, todo cambió para mí. Aparecieron las cuestiones que estaban en la raíz de mi frustración. Sentí que si hacía progresos en esas áreas podría transformar mi vida profesional. Tenía un temor, sin embargo. ¿No debería tener ya estas respuestas? ¿Debería revelar a los demás que no tenía las respuestas necesarias para ser eficaz en mi trabajo?

A pesar de todo, me encontré en una agradable travesía. Las preguntas me ayudaron a focalizar mis pensamientos. Comencé a discutir las con otros que, lejos de acusarme de no saber lo suficiente, se sintieron energizados por mis cuestionamientos y reconocieron el valor de mi misión, tanto para mí como para la organización, sugiriendo posibles vías que explorar. Algunos se sintieron inspirados por mi honestidad, y pidieron que los mantuviera informados de mis progresos. Surgieron nuevas relaciones profesionales, como las que entablé con algunos autores que conseguí a través de la lectura de la tesis doctoral de un compañero, intercambios que me llevaron a nuevas oportunidades de lectura, reflexión y formación.

“Aprender es un proceso que te hace vulnerable. Requiere coraje para enfrentar la realidad.”



Si una organización no tiene una cultura de aprendizaje, es extremadamente difícil que el aprendizaje individual inspire el aprendizaje organizacional.

Esto era completamente diferente a ser enviado a un curso que alguien más hubiera decidido para mí, ya que la formación estaba directamente relacionada con mis preguntas y con el camino que transitaba, dando lugar a nuevas conexiones.

Fue un momento personal enriquecedor, pero ¿dio lugar al aprendizaje organizacional?

En realidad, dio lugar tanto al aprendizaje como al conflicto organizacional. Mi entusiasmo atrajo a algunos con preguntas similares, o insatisfechos con la manera en que se hacían las cosas. Se creó un entorno favorable para que otros se involucraran en nuevas ideas y prácticas, experimentando con nuevas formas de pensar y trabajar.

Sin embargo, a la par que crecía mi entusiasmo por una nueva forma de trabajo, mis críticas hacia las formas anteriores se hacían más fuertes. No todos compartían mi desilusión. Algunos me veían ahora como una persona negativa y demasiado crítica con sus maneras de pensar y trabajar. Esto produjo algunas relaciones incómodas y malos entendidos en el trabajo.



Viendo hacia atrás, pude haberlo manejado de una manera más constructiva, pero me pregunto si teníamos una verdadera cultura de aprendizaje. Si una organización no tiene una cultura de aprendizaje, es extremadamente difícil que el aprendizaje individual inspire el aprendizaje organizacional.

Peter y su tutoría Parte 2

Con la confianza ganada con su experiencia como orientador, Peter decidió hacer frente a un mayor problema de la organización.

La organización estaba intentando arduamente crear sistemas más eficientes y amigables para el usuario. Él tenía una idea en la que creía, pero tenía que conseguir la aprobación de todas las unidades para ponerla a prueba. Se dio cuenta de que todos los departamentos con los que tenía que hablar estaban representados en el grupo de diez personas que estaban recibiendo orientación.

La manera usual de hacer esto habría sido cambiarlo primero y después luchar por imponerlo, porque consultar con cada departamento habría tomado demasiado tiempo.

Peter, sin embargo, decidió involucrarlos a todos. A través de un diálogo en el círculo de orientación pudo compartir su idea y obtener opiniones de todos ellos. Colectivamente desarrollaron una solución, y se comprometieron a compartirla con los que tomaban las decisiones.

Cuando finalmente hizo la propuesta al equipo de gerencia, esta fue aprobada sin ninguna discusión. Era la primera vez que se utilizaba un equipo interdepartamental para atender un problema, y pronto otros lo pusieron en práctica también.

Reconocer la cultura organizacional subyacente

Examinar un paisaje

Una tarde fui a caminar por el valle de un río con una hidróloga ecologista que me explicó como fue entrenada para observar la naturaleza. Dado un paisaje que examinar, ella prestaría especial atención a los patrones visibles, y luego identificaría las relaciones entre las diferentes partes del paisaje, en toda su complejidad – en un valle fluvial todo está conectado. Luego trataría de descubrir los procesos ocultos que tenían lugar. “Patrón” y “proceso” eran conceptos clave.

Un ecologista nunca intervendría en un paisaje sin haber desarrollado una comprensión de los procesos subyacentes. Trabajar solamente sobre los patrones visibles es normalmente una pérdida de tiempo. En su lugar, hay que trabajar con los procesos subyacentes y no en contra de ellos.

En un punto de nuestra caminata nos encontramos perdidos. “Los ecologistas siempre se pierden”, dijo ella reafirmando.



Las organizaciones tienen una cultura subyacente que condiciona fuertemente la manera en que hacen las cosas. Algunas de sus dimensiones se reconocen inmediatamente: una organización sólo te tomará en cuenta si vistes de traje y corbata; otra ve cualquier cosa más que una camisa, unos shorts y unas sandalias como un obstáculo a la comunicación.

De la misma manera que es inútil trabajar en las dimensiones visibles de un valle fluvial sin entender los procesos subyacentes en marcha, es inútil tratar de mejorar el aprendizaje organizacional sin captar la cultura subyacente en la organización – especialmente aquellas dimensiones que permiten o impiden el aprendizaje.

Reconocer y describir la cultura de una organización no es fácil y requiere desarrollar habilidades de observación y perspicacia. Como los ecologistas recorriendo valles fluviales, es muy fácil perderse.

“Deberíamos haber revisado su historia, permitiendo que los patrones recientes... aparecieran.”

En el Capítulo 3 consideraremos cómo reconocer y trabajar con la cultura de una organización, y exploraremos cómo generar una “cultura de aprendizaje”

Retomando la historia del “colapso”

Volvamos a la historia que inició este capítulo. Como especialistas en DO, habríamos hecho un mejor trabajo apoyando el aprendizaje que pudiera traer un cambio profundo en la vida de la organización. Para comenzar, tendríamos que haber visto esto como parte de nuestro objetivo, en lugar de tratar de resolver un problema puntual. Tendríamos que haber revisado su historia, permitiendo que los recientes patrones de “colapso y rescate” aparecieran. Esto podría haber descubierto las suposiciones, creencias y valores subyacentes que estaban en juego. Podríamos haber explorado las relaciones existentes entre los actores clave, e intentado conocer la cultura más profunda de la organización.

Al hacer aflorar estas profundas realidades, el liderazgo tendría que haber reconocido que el plan usual de rescate no era la respuesta. Como individuos, podrían haber visto de una manera diferente a su organización y a sus roles dentro de ella. Como organización, habrían tenido la oportunidad de enfrentar las profundas dinámicas que parecían llevarla al colapso regularmente. Habrían experimentado un verdadero aprendizaje organizacional.

Habría sido un proceso doloroso, pero reconocer un patrón organizacional que va más allá de los individuos puede transformar las relaciones entre ellos.

¿Y sobre los socios internacionales, cuyo personal cambiaba cada dos años? Su falta de memoria organizacional no los hacía unos buenos socios. Una memoria organizacional les hubiera permitido reconocer los fallos colectivos, en lugar de simplemente apuntar el dedo sobre la organización ejecutora.

Dada la regular rotación de personal, es aún más importante que las organizaciones de apoyo mantengan vivo el análisis de sus relaciones con los socios locales. Ellos necesitan entender la historia y las dinámicas de poder entre los involucrados, lo que ha sucedido en el pasado y lo que se ha aprendido, y deberían encontrar maneras de alimentar esta comprensión, para que pueda subsistir más allá de los individuos que vienen y van.



Si no ponen especial cuidado en cosechar las reflexiones y aprendizajes de su personal cuando se acercan al final de sus contratos de dos años, éste se queda para siempre con los individuos que se van, y nunca se convierte en “aprendizaje organizacional”.

Los socios internacionales tienen igual necesidad de desarrollar una cultura de aprendizaje más efectiva, para estar en una mejor posición para estimular a sus socios en la misma dirección.

Otras secciones de esta guía explorarán maneras de apoyar la facilitación del aprendizaje, qué es el desaprendizaje y su facilitación, cómo iniciar procesos de aprendizaje y cómo incorporar el aprendizaje en sistemas existentes. Algunos de estos enfoques pueden ayudar a desarrollar una cultura organizacional de aprendizaje – pero ninguno será efectivo en una organización que pertenece a una cultura de anti-aprendizaje.

Espacios vivos: creando cultura de aprendizaje

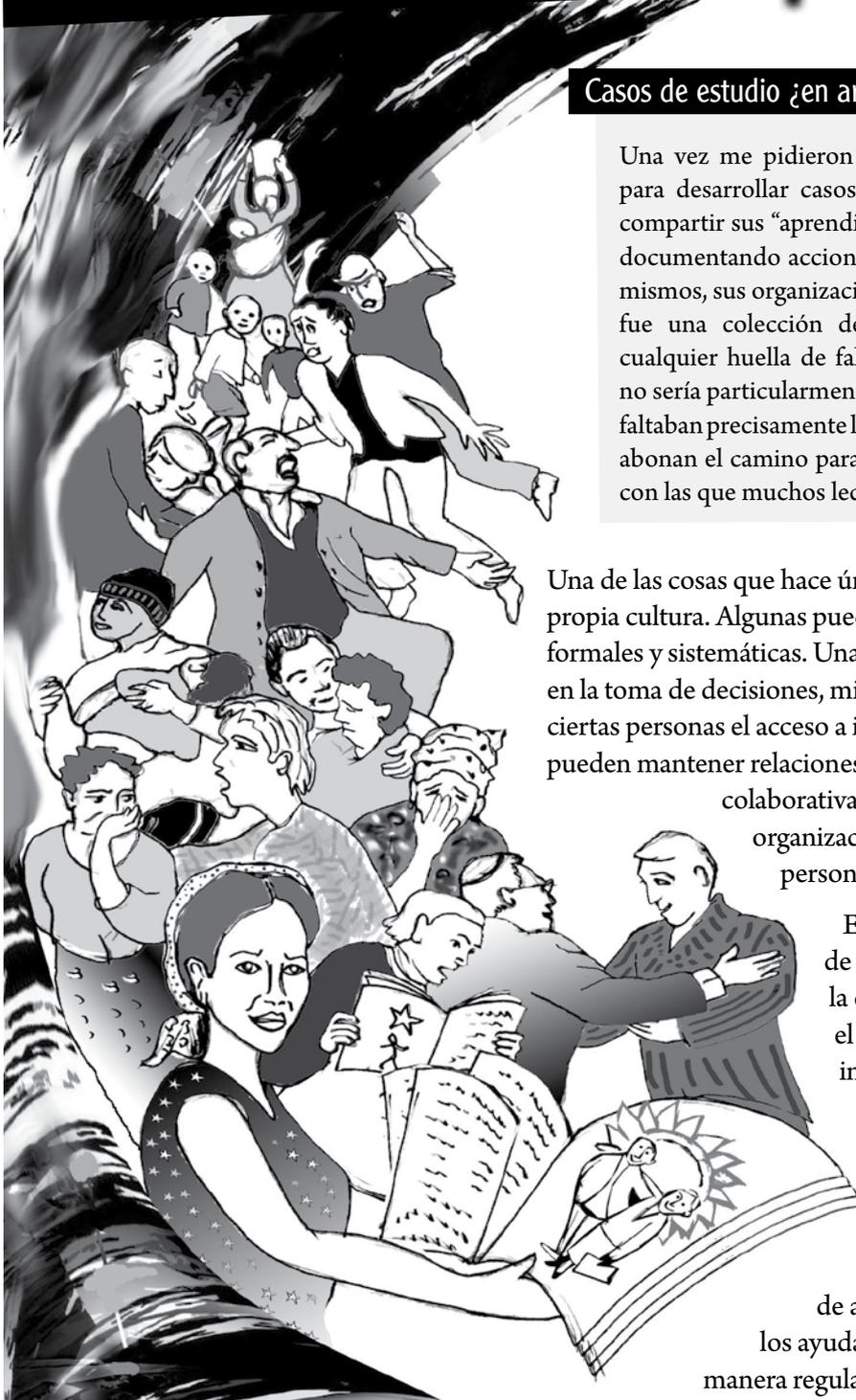
Casos de estudio ¿en aras de ... qué?

Una vez me pidieron trabajar con varias organizaciones para desarrollar casos de estudio con los que pudieran compartir sus “aprendizajes”. Pero nadie se sentía cómodo documentando acciones que pudieran hablar mal de ellos mismos, sus organizaciones o sus jefes. Por eso el resultado fue una colección de “historias exitosas”, carentes de cualquier huella de falla o conflicto que, probablemente, no sería particularmente útil para ningún lector, y en la que faltaban precisamente los momentos de errores y luchas que abonan el camino para que florezca el éxito. *Esas historias con las que muchos lectores se sentirían identificados.*

Una de las cosas que hace única a cada organización es su propia cultura. Algunas pueden ser relajadas y amigables, y otras formales y sistemáticas. Unas serán transparentes e inclusivas en la toma de decisiones, mientras otras sólo permitirán a ciertas personas el acceso a información importante. O algunas pueden mantener relaciones competitivas y otras relaciones colaborativas. Al igual que las personas, cada organización tiene su propio carácter y personalidad.

Este capítulo se centra en la “cultura de aprendizaje”, aquellos aspectos de la cultura organizacional que afectan el aprendizaje, ya sea apoyándolo o impidiéndolo.

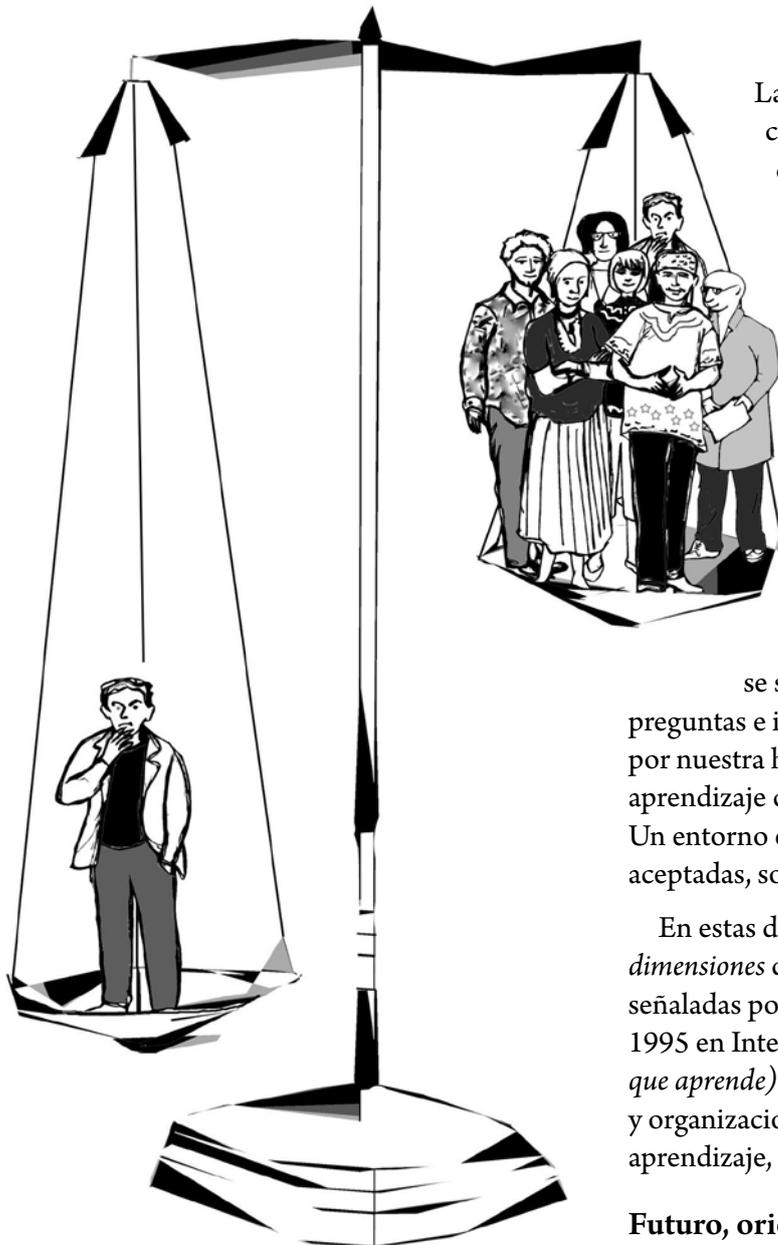
Una cultura de aprendizaje *consciente y sana*, es un conjunto de valores, condiciones y comportamientos prácticos, que se acuerdan entre un grupo de aprendices. Esta cultura también los ayuda a reflexionar colectivamente, de manera regular, honesta y efectiva, sobre *cómo* aprenden, para mejorar su práctica.



¿Por qué es importante prestar atención a la cultura de aprendizaje?

Lunes – día de aprendizaje

Entre todos acordamos que reservaríamos tres horas de cada lunes para compartir lo que estábamos haciendo y buscar aprendizajes, conexiones y apoyos con los demás. Pero cuando llegó el lunes siguiente sólo la mitad estábamos allí. Cuando preguntamos qué había pasado, uno dijo: “creía que era opcional, que podía decidir si asistir o no”, y otra dijo: “no quise ir porque cuando hicimos algo parecido el año pasado, fui criticada por errores que cometí y me sentí desmoralizada”.



La primera respuesta revela un aspecto de una cultura que es libre pero individualista, en la que la gente es conminada a cooperar – sin contar mucho con ello – pero puede decidir por sí misma. Disfrutan su libertad, que alimenta su compromiso individual, pero les falta compromiso organizacional. ¿Cómo podemos asegurar un compromiso tanto individual como organizacional, en una época en que las necesidades de los individuos ganan prioridad día a día?

La segunda respuesta revela una cultura de la crítica, muy diferente a un medio donde compartir honestamente.

El aprendizaje sólo es posible si la gente se siente segura para compartir sus experiencias, preguntas e ideas libremente. Deberíamos ser recompensados por nuestra honestidad, no castigados. Sólo generamos aprendizaje cuando examinamos nuestros errores y luchas. Un entorno en el cual sólo las “experiencias exitosas” son aceptadas, socava una cultura del aprendizaje.

En estas dos respuestas encontramos muchas de las *dimensiones* de una cultura del aprendizaje, como fueron señaladas por John Farago y David Skyrme en su artículo de 1995 en Internet, *The Learning Organisation (La organización que aprende)*. Para equilibrar el compromiso individual y organizacional y crear un entorno fructífero para el aprendizaje, debemos pensar sobre los siguientes aspectos.

Futuro, orientación externa

La organización debe comprometerse a mantener una visión de futuro, acerca de lo que incide sobre la organización desde el exterior. Esto nos abrirá a la retroalimentación, al apoyo y a los desafíos.

Intercambio y flujo informativo libre y horizontal

Los procesos y sistemas organizacionales deben asegurar que la experiencia y experticia están disponibles cuando se requieren. El personal debe incorporarse en redes que crucen los límites de su organización, para desarrollar sus conocimientos y experiencia.

Compromiso de aprendizaje y desarrollo personal

El aprendizaje requiere apoyo de la alta gerencia, y estímulo a todos los niveles para hacerlo regularmente. Debe ser recompensado, y debe dársele el tiempo necesario – para entender, explorar, reflexionar y desarrollar.

Valorar a las personas y a su creatividad innata

Las ideas, creatividad y “capacidades inimaginativas” son estimuladas, utilizadas y desarrolladas. La diversidad se reconoce como fortaleza. Los puntos de vista pueden ser desafiados.

Un clima de confianza y apertura

Las personas son inducidas a desarrollar sus ideas, a hablar y a cuestionar acciones.

Aprender de la experiencia

El aprendizaje se reconoce como el resultado de éxitos y errores. El fracaso es tolerado y sus lecciones aprendidas.

Qué tener en mente al pensar en una cultura del aprendizaje

Cuando pensamos en desarrollar el aprendizaje en una organización, los siguientes puntos se deben tomar en cuenta:

- La cultura de una organización es mayormente inconsciente e invisible para su propia gente, lo que puede hacerla difícil de cambiar. Antes de que pueda ser cambiada requiere visibilizarse (la sección siguiente – “Encuentra tu propia cultura de aprendizaje”, puede ser de utilidad).
- La cultura no es algo uniforme. Siempre existen sub-culturas competidoras, diferentes grupos de gente que experimentan la organización de forma distinta. No podemos asumir que todos en la organización tienen la misma experiencia.
- La mayoría de las personas quieren colaborar y aprender de los demás, y lo harán si las condiciones son adecuadas.
- Los miembros del personal son seres humanos complejos, que cuestionan, aprenden y establecen relaciones. La calidad cooperativa de esas relaciones es clave para una cultura de aprendizaje. Esta visión contrasta con la que trata al personal como “recursos humanos” que funcionan como máquinas y necesitan mantenimiento ocasional, como un curso de formación o una buena charla.

“La calidad cooperativa de estas relaciones es clave para una cultura de aprendizaje”



El modelo de cultura organizacional de Hofstede

El profesor Geert Hofstede, sociólogo organizacional, ha identificado las cinco dimensiones de la cultura nacional y organizado sus hallazgos en un marco que revela las expectativas de la gente sobre la gestión y el liderazgo en una organización. El siguiente diagrama muestra la gama de posiciones respecto a cada una.

CINCO DIMENSIONES DE LA CULTURA DE HOFSTEDE (adaptado de Hofstede, 1991)	
<i>Distancia al Poder</i>	
<i>BAJA</i> aceptación de una distribución desigual del poder	<i>ALTA</i> aceptación de una distribución desigual del poder
<i>Individualismo/Colectivismo</i>	
<i>Énfasis en los derechos individuales y en la responsabilidad de cuidar de sí mismo</i>	<i>Énfasis en las responsabilidades colectivas de cuidar de los demás a cambio de lealtad</i>
<i>Masculinidad/Femineidad</i>	
<i>Dominación de principios masculinos como competencia, asertividad y posesión</i>	<i>Dominación de principios femeninos como creatividad, cuidado, negociación y persuasión</i>
<i>Incertidumbre/Prevención</i>	
<i>Intolerancia a situaciones de incertidumbre, apelando a los sistemas de creencias, instituciones y verdades para evitarlas</i>	<i>Tolerancia a situaciones de incertidumbre, apelando al juicio individual y las posturas relativistas</i>
<i>Orientación Temporal</i>	
<i>Dominan valores de corto plazo, como gasto, estabilidad, reciprocidad, apariencia y resultados</i>	<i>Dominan valores de largo plazo, como perseverancia, ahorro, virtud, estatus</i>



¿Cómo puede este modelo estimular una cultura de aprendizaje?

- Pide a cada individuo que ponga una marca en cada línea en el punto que cree que mejor describe la cultura de su organización. Por ejemplo: ¿es más individualista o más colectivista?
- Compara las respuestas y pide a cada uno que ilustre su respuesta utilizando ejemplos reales.
- Pregunta a cada uno cómo esta cultura afecta su capacidad de aprender.

Este ejercicio debería conducir a observaciones y reflexiones interesantes, y permitir a la organización pensar sobre las necesidades de cambio para convertirse en una organización que aprende.

Encontrar una cultura propia de aprendizaje

El aprendizaje reside en toda la organización, por lo que podemos buscarlo en diferentes lugares. ¿Qué pasaría si te haces estas preguntas?

¿Cuán participativas son las reuniones? ¿Sólo hablan los más expertos, o tienen todos la oportunidad de hacerlo?

Si alguien ve que un colega está haciendo mal su trabajo ¿qué hace? ¿Lo ignora, lo comenta con otros compañeros, lo confronta o le habla de manera constructiva?

Si alguien ha estado luchando con su propio trabajo ¿qué hace? ¿Se siente confiado de admitirlo y buscar ideas y apoyos en los demás, o lo guarda para sí por miedo a perder el respeto de los otros o una promoción en el trabajo?

Cuando alguien ha realizado un buen trabajo, ¿qué sucede? ¿Se le ignora o se le celebra? ¿Se aprecian sus esfuerzos, o sus colegas se resienten por su éxito?

Luego de tener experiencias interesantes en el terreno ¿qué pasa? ¿Se invierte tiempo en aprender de ellas, o el ritmo de trabajo impide detenerse a reflexionar?

¿Cuáles experiencias e ideas son más importantes? ¿Las de los consultores externos, las del jefe, las de los que más hablan o las de todo el equipo?

¿Cuánta atención se presta al desarrollo individual? ¿Muy poca? ¿De vez en cuando si hay dinero? ¿Se hace una efectiva iniciación del nuevo personal? ¿Se hace una planificación del desarrollo individual regular?

¿Cómo se toman las decisiones? ¿Por los gerentes, colectivamente por consenso, o detrás de bambalinas? ¿Intervienen aquellos más afectados por ellas?

Si la gente se siente tratada injustamente, ¿cómo se lo explica? ¿Porque son mujeres, porque son negros, porque son blancos, porque tienen poca experiencia?

Estas preguntas exploran aspectos de la cultura organizacional que afectan directamente la habilidad de las personas y la organización para aprender eficazmente.

Una cultura de aprendizaje requiere que la gente adopte una perspectiva de largo plazo. Si la presión está siempre en cómo manejar la próxima crisis, se hace difícil dar un paso atrás para reflexionar sobre la imagen completa.

“Una cultura de aprendizaje requiere que la gente adopte una perspectiva de largo plazo”



Lecciones aún no aprendidas

Un colega me comentó una vez, “si miramos atrás a los proyectos más importantes que hemos llevado a cabo en los últimos quince años, encontraremos los mismos temas apareciendo una y otra vez en la sección de “lecciones aprendidas” al final de los informes de evaluación externa. Esa sección debería llamarse “lecciones aún no aprendidas.”

“... ser una organización que aprende implica desarrollar niveles más altos de conocimiento y capacidad”



Ver el “Síndrome del estudiante estrella” en la Guía Descalza 1, página 144.

Tipos de aprendizaje que una cultura de aprendizaje debería apoyar

Ser una organización que aprende no se consigue con más “entrenamiento”. Mientras este puede ayudar a desarrollar ciertos tipos de destrezas, ser una organización que aprende implica desarrollar niveles más altos de conocimiento y capacidad.

Tipo 1 – Aprender los hechos, conocimientos y procedimientos esenciales. ¿Nuestra cultura ayuda a la gente a aprender las cuestiones básicas?

Tipo 2 – Aprender a trasladar la experiencia y habilidades a otras situaciones. ¿Nuestra cultura estimula a la gente a pensar sobre el modo de aplicar su conocimiento a diferentes desafíos?

Tipo 3 – Aprender a adaptarse. ¿Nuestra cultura apoya la experimentación, y extrae lecciones del éxito y del fracaso?

Tipo 4 – Aprender a aprender e innovar. ¿Nuestra cultura recompensa el riesgo, la innovación y la creatividad? ¿Diseñamos el futuro en lugar de simplemente adaptarnos a él? De esta manera se desafían las certidumbres y se renueva el conocimiento.

Estos cuatro tipos de aprendizaje pueden aplicarse tanto a los individuos, como a los equipos y las organizaciones. Las organizaciones que logran aprender a nivel del Tipo 4 podrán reinventarse no sólo a sí mismas, sino también a su sector de intervención.

Dejar salir ... dejar entrar...

Construir nuestra cultura de aprendizaje puede requerir adoptar nuevas actitudes, comportamientos y destrezas, pero también deshacerse de – ¡o desaprender! – algunas cosas.

Dejar salir ...

Para muchas organizaciones, desarrollar una cultura de aprendizaje implica “dejar ir” lo que socava el aprendizaje, como por ejemplo:

- La competencia entre el personal (casi siempre oculta) que dificulta la cooperación y aprendizaje colectivos.
- Valorar más el éxito que el reconocimiento del fracaso.
- La idea de que destinar tiempo para aprender es un lujo inasequible.
- Una cultura insana donde la crítica es tomada como honestidad.
- El hiper-activismo e idealismo que sacrifican la salud y necesidades personales de los individuos, conduciéndoles con frecuencia al agotamiento.
- Las jerarquías que valoran la experiencia e ideas de algunos por sobre las de otros.
- Los líderes que no sienten necesidad de participar en el aprendizaje porque lo saben todo. (Ver el “Síndrome del estudiante estrella” en la Guía Descalza 1, página 144).

Dejar entrar...

Ahora se ha despejado el espacio en el cual pueden “entrar” y crecer las siguientes cualidades y recursos, que potencian la voluntad y habilidad colectiva para aprender.

- Tiempo – comprometido, constante y dedicado.
- Empatía – el valor más importante, que nos permite identificarnos al nivel más profundo y de esta manera aprender realmente de los otros.
- Curiosidad – sentir fascinación con todas las experiencias y visiones.
- Aprecio por la honestidad – cuando el miedo y la competencia destructiva desaparecen, la honestidad surge y abre el camino a la transparencia. Todos pueden así revelar sus historias.
- Equidad – la experiencia de todos es valorada.
- Diversión – se crea un espacio para disfrutar del aprendizaje significativo.

Mejorar la cultura de aprendizaje

Hay muchas maneras de mejorar la cultura de aprendizaje – ¡pero no hay atajos ni remedios milagrosos! Requiere esfuerzo, compromiso y tiempo, y necesita al menos de los siguientes factores.

Líderes comprometidos

Los líderes comprometidos dejan ir ciertas actitudes e inspiran otras nuevas. Si los directores, gerentes o coordinadores no están realmente interesados, la batalla está perdida. ¿Aceptan los líderes que la organización no está aprendiendo, o tiene una cultura que inhibe el aprendizaje? ¿Reconocen las consecuencias? ¿Están dispuestos a explorar en los supuestos subyacentes? ¿Están dispuestos a modelar un enfoque de aprendizaje en el que ellos también serán aprendices? Es necesario que los líderes se enfrenten a estas cuestiones. Sin su entusiasmo y energía, los demás pueden quedar exhaustos, tratando de nadar contra la corriente.

Conversaciones francas y abiertas

Establecen buenas bases para el aprendizaje entre todos los miembros. En ellas se pueden hacer el tipo de preguntas sugeridas antes. Si existe una fuerte resistencia al aprendizaje colectivo, puede involucrarse la organización en un “Proceso en U”, un proceso creativo de des-aprendizaje que les ayudará a dejar ir lo que no les permite aprender. También les ayudará a renovar los valores existentes y crear otros nuevos, además de las prácticas y comportamientos que respaldarán mejor un buen aprendizaje organizacional, y a establecer fundamentos para iniciar un futuro de aprendizaje en la organización. (Ver páginas 112 a 117 de la *Guía Descalza 1*).

“Aprendemos a través de todas nuestras experiencias, que enriquecen nuestro acervo de conocimientos. Pero para que podamos aprender de la Tierra, debemos ser seducidos e involucrarnos en su goce”

Rudolf Steiner



Ver páginas 112 a 117 de la
Guía Descalza 1

Invertir tiempo en reflexionar y aprender más profundamente como equipo

El ciclo de Acción/Aprendizaje fue creado como un modelo de aprendizaje individual, pero su poder se magnifica cuando se hace en un grupo o equipo. Sin embargo, a menudo es utilizado de forma superficial. ¿El equipo se mueve constantemente entre la planificación y la acción sin detenerse a pensar y reflexionar? ¿Tienes suficiente influencia para introducir tiempos de reflexión y aprendizaje en los ritmos de trabajo normales? ¿Cómo puedes hacer preguntas más agudas, que revelen los verdaderos retos y eviten repetir los errores?

Viernes – día de aprender en la terraza

Una colega mía trabajaba en una cultura donde la amabilidad y la buena cara eran dimensiones críticas en el trabajo. Esto hacía difícil enfrentar los problemas y fracasos, porque nunca eran reconocidos como tales – siempre se describían como éxitos con una lista de “lecciones aprendidas”. Ella comenzó a llevarse a su equipo de la oficina a una terraza todos los viernes en la tarde. Esto hizo a la gente salir de la formalidad que usualmente acompañaba sus reuniones, con lo que aprendieron a hablar francamente con los demás acerca de la semana:

“No me gustó la manera como le hablaste a nuestro visitante del jueves, fuiste muy agresivo. Él no dijo nada, pero estoy segura de que se ofendió, lo pude ver en su cara.”

“Él había estado contando mentiras sobre mí a otros colegas. Sé que fui agresivo, pero estaba molesto.”

Esta rutina evolucionó hasta asegurar que todos los “trapos sucios” eran regularmente ventilados, y el equipo se hizo consciente de las maneras en que se relacionaban. También trajo mucha confianza entre los miembros del equipo. Ellos aprendieron a ser abiertos con los demás. Éste se convirtió en su espacio para compartir reflexiones y explorar lo que habían aprendido. Mi colega estaba sorprendida de la fuerza que el equipo extrajo de estas sesiones.

“No llegará el momento en que las estrellas se cuadren para indicarte que es tiempo de comenzar. En el mundo cambiante de hoy la realidad nunca se presenta como una colección de problemas precisos, sino como una confusión de situaciones indeterminadas.

Es trabajo de todos desarrollar formas de manejar lo indefinido, lo desestructurado y lo desconocido.

Ralph Waldo Emerson dijo una vez que siempre existen dos partidos: el del movimiento y el de la inmovilidad. ¿A cual de ellos perteneces? A menos de que seas un aprendiz activo, eres parte de la inmovilidad, y existen formas ingentes de aprendizaje que no estás entendiendo.”

Marcia L. Conner and James G. Clawson



Para terminar, tu puedes comenzar de nuevo, como líder de una organización que aprende. Sólo necesitas el coraje para mirar tus propios hábitos de aprendizaje e intentar cosas nuevas. Cuando comiences, otros te seguirán. Y el momento en que lo hagas siempre será el adecuado.

Sacudiendo alfombras: Aprender en sistemas organizacionales

Las cosas están yendo bien. Tu organización ha trabajado duro, estudiándose, entendiendo cómo aprende, conociendo bien su contexto. Con el apoyo de los líderes han desarrollado un plan de acción para conseguir que la organización pueda aprender eficazmente. Han planeado eventos de aprendizaje a lo largo del año, y se ha incorporado en las reuniones el ciclo de Acción/Aprendizaje. Mañana, en el primero de los eventos, profesionales del desarrollo de distintos niveles y oficinas se reunirán para entender mejor lo que han estado haciendo y cuán efectivo es. El evento ha tenido una gran acogida. Los materiales están listos, hay pinturas, creyones y arcilla. El espacio escogido, aireado y luminoso, abre hacia un jardín donde puede trabajarse en grupos. En las paredes han colocado fotos y citas para estimular la reflexión en los asistentes, y en las mesas chocolates y galletas para darles la bienvenida.

Hoy tuvieron un par de cancelaciones. Lo sentimos, dijeron, pero tenemos compromisos que atender, o una reunión urgente en otro departamento. No hay porqué preocuparse, piensan, el salón seguirá estando lleno.



“ Sin embargo, existe el peligro de empezar a darle más importancia a los sistemas que a las realidades que ellos nos ayudan a manejar ”

El primer día del taller llegaron temprano. Los primeros dos asistentes aparecieron, bastante excitados por esta nueva oportunidad. El tercero vino directo hacia ustedes y les explicó que tendría que retirarse temprano, en contabilidad necesitaban con urgencia unos gráficos, y nadie más podía hacerlos. Otros parecían interesados pero nerviosos. Algunos no aparecieron. Cuando estabas explicando las reglas del juego, todos estuvieron de acuerdo en terminar una hora antes de lo planeado. ¿Realmente necesitamos todo un viernes completo? ¿No sería mejor terminar al mediodía? El lunes hay que entregar los informes de evaluación, y además es fin de mes...

No es que no queramos aprender, dijeron, es sólo que tenemos muchos compromisos que atender.

¿Qué es lo que está pasando?

Una organización que crece necesita desarrollar procesos que respalden su trabajo. Estos sistemas administrativos permiten reclutar a la gente que se necesita, rendir cuentas a los donantes, decidir cómo invertir los recursos. Las organizaciones grandes tienen equipos de gente que trabaja a tiempo completo en estos sistemas.

Procesos y sistemas de apoyo

Los procesos y sistemas de apoyo son un producto claro del cerebro izquierdo (ver capítulo 15). Permiten clasificar información, priorizarla y dar orden a nuestro mundo. Hasta las organizaciones pequeñas requieren sistemas que las ayuden a dotar de sentido a un mundo crecientemente complejo. Nos permiten también rendir cuentas a las organizaciones que nos ayudan y legitiman: hacienda, donantes, organismos de regulación.

Sin sistemas no funcionaríamos, ya que nos ayudan a manejar nuestro mundo de maneras replicables. Sin embargo, existe el peligro de empezar a darle más importancia a los sistemas que a las realidades que nos ayudan a manejar.

Comenzamos actuando como si el mundo pudiera ser dividido en piezas de información que pueden ser contadas y analizadas. Las actividades que no encajan fácilmente en procesos programados con plazos de entrega – construcción de relaciones, pensamiento creativo, aprendizaje, el mismo cambio social – luchan por tener cabida en este mundo. El tiempo disponible para ellas va disminuyendo. O reconociendo su valor, se intenta

Comunicaciones



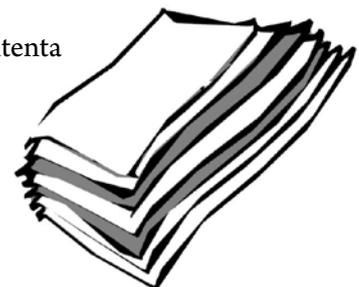
Búsqueda de fondos



Tecnología de la información



Recursos humanos



Finanzas

Mercadeo y publicidad

encajarlas dentro del sistema: “En septiembre del próximo año, habremos desarrollado diez buenas relaciones con organizaciones de base”. Pero el tiempo dedicado a ello hace imposible lograrlo de una manera significativa. Visitamos una vez a esa organización, y la siguiente llegamos con un acuerdo de asociación en la mano – fírmalo – de manera de poder tacharlo en nuestra lista. Pretendemos medirlo por etapas y plazos finales, cuando el cambio en su mayoría es incremental, lento y poco visible hasta que ya estamos instalados en él y lo vemos en la distancia.

En lugar de servirnos, el sistema se convierte en el jefe.

Pero los sistemas son entes vivientes también...

Los sistemas de apoyo que estamos analizando son parte de un sistema más grande, la organización, que a su vez es parte de otro aún más grande, el entorno en el que ella opera. Así que también son entes vivientes que crecen y se desarrollan con el tiempo y que, bien llevados, pueden florecer. Pero si no se cuidan pueden convertirse en monstruos que matan la vida a su alrededor. Si queremos hacerlos más sanos y eficaces, no podemos sustituirles una pieza o apretarles un tornillo. Necesitamos ver la organización como un todo y entender que los cambios hechos en un lugar de ella la afectarán en su conjunto, ya que se mantiene unida mediante relaciones y conexiones.

¿Existen sistemas establecidos que poco a poco han invadido el resto de tu trabajo? Soluciones simples pueden haber devenido en monstruos complejos con el tiempo. Si te oyes a ti mismo diciendo: “No podemos hacer planes estratégicos ahora porque tenemos que rellenar nuestros partes de horas de esta semana”, deberías examinar tus sistemas cuidadosamente y ver cuanto tiempo estás empleando en ellos.

Eliminarlos no es la solución, ya que nos permiten organizar el trabajo para poder utilizar eficientemente el tiempo haciendo las cosas que queremos hacer. Tener buenos sistemas hace que no invirtamos el último mes del año luchando para reportar a nuestros donantes. Lo que tenemos que asegurar es que esos sistemas permitan a sus usuarios aprender de ellos, y que sean adaptados regularmente a nuestro aprendizaje. Que otorguen espacio e información para el aprendizaje y que no consuman tanto tiempo que las funciones vitales de la organización, los procesos que producen cambio social, no puedan tener lugar. Pero los sistemas son complejos. ¿Por dónde empezamos?



El físico y escritor Fritjof Capra afirma que no hay diferencia entre vivir y aprender. “Un sistema viviente es una sistema que aprende”. Si no comenzamos a concentrarnos seriamente en el aprendizaje de nuestras organizaciones, no hay ninguna manera en que podamos darles vida.

Margaret J Wheatley and Myron Kellner-Rogers



Algunos principios para trabajar en el cambio de sistemas organizacionales

1. La Participación no es una elección

Las personas apoyan lo que crean. Cada persona en la organización necesita involucrarse en pensar cómo puede aprender la organización, y cómo pueden permitir ese aprendizaje los sistemas de los cuales es responsable.

2. Las personas reaccionan a la directrices, nunca las obedecen

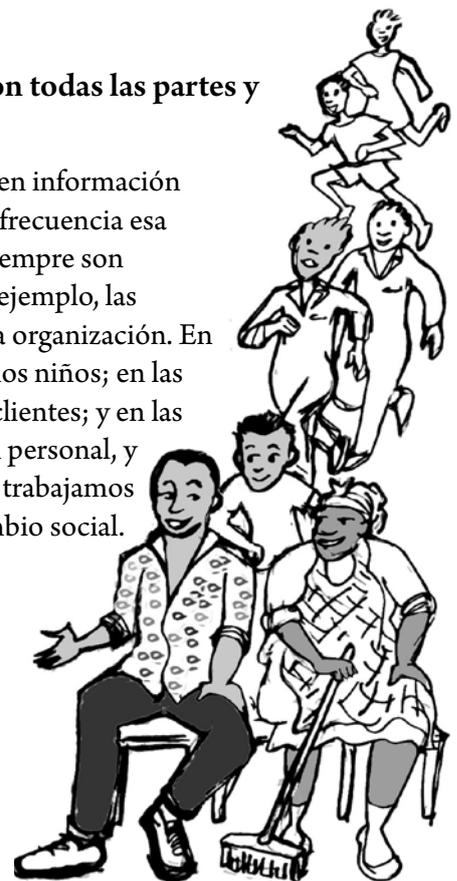
Debemos ofrecer nuestros pensamientos e ideas a las personas para invitarlas a involucrarse y cooperar. No podemos decirles como cambiar, sino trabajar con ellos para hacer posible que el cambio suceda.

3. No vemos la “realidad”; cada uno de nosotros crea su propia interpretación de lo real.

Podemos ver un sistema que está reduciendo su trabajo de campo y reteniendo al personal que debería estar afuera trabajando con las comunidades. Otros pueden verlo como uno que le da a la gente información útil para continuar el trabajo de campo, o para que se tomen decisiones acertadas sobre dónde localizar los recursos para beneficiar a las comunidades. A menos de que escuchemos cómo otros ven el sistema, no podremos trabajar juntos para convertirlo en un sistema de aprendizaje.

4. Los sistemas mejoran cuando conectan con todas las partes y las escuchan

Los sistemas son capaces de cambiar si obtienen información mejor y más rica sobre sí mismos. Pero con frecuencia esa información reside en personas que no siempre son consideradas parte del sistema – por ejemplo, las comunidades para las cuales trabaja la organización. En la escuela, esto implicaría escuchar a los niños; en las fábricas, escuchar a los obreros y los clientes; y en las organizaciones, escuchar a todo el personal, y a la gente con la que trabajamos para producir cambio social.



Los sistemas tratan de personas

Si el propósito principal de una organización es hacer posible el cambio social, ¿no deberíamos todos en ella contribuir a lograrlo? Al igual que invertimos mucho tiempo tratando de entendernos a nosotros mismos y a nuestro contexto, deberíamos asegurarnos de entendernos también como organización. Eso incluye entender todos nuestros sistemas y procesos, no sólo los que están directamente relacionados con el cambio social. (Si ya lo han hecho, ¡entonces puedes saltar esta parte!)

Las organizaciones pequeñas pueden pensar que esto no les concierne, ya que no cuentan con departamentos de recursos humanos o TIC's. Aún así, es bueno revisar si se ha involucrado a todos en el proceso. ¿Han considerado al contable? ¿O al que limpia? ¿Han hablado con la gente en las comunidades? ¿Qué sistemas tienen y porqué? ¿Los están ayudando a aprender?

Mientras los instrumentos estén limpios...

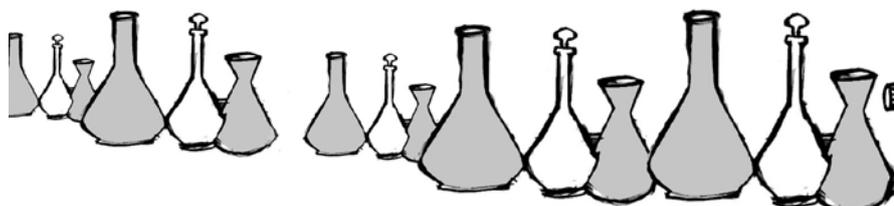
Un científico de suelero voluntario en una estación gubernamental de investigación en Tailandia. Estaba trabajando en mejorar las técnicas de investigación, y desarrollando un proyecto que daría información sobre el manejo de los cultivos a los agricultores locales. La estación había conducido investigaciones por años, pero sus técnicos no estaban bien pagados y tenían un estatus bajo porque no tenían educación universitaria. Sin embargo, eran responsables del funcionamiento diario del laboratorio y de una cantidad de tareas repetitivas asociadas a la investigación. Un día el científico se sorprendió al encontrarlos lavando en el grifo los tubos de ensayo y envases que usaban en los experimentos.

“¿No utilizan agua destilada?” les preguntó.

“Lo hacíamos”, le dijeron. “Pero se acabó y pensamos que sería más fácil y barato utilizar agua del chorro.”

Los investigadores les habían indicado utilizar agua destilada, pero no les habían dicho por qué era indispensable hacerlo – para evitar introducir bacterias en las muestras y alterar los resultados. Se descubrió que los técnicos del laboratorio habían estado utilizando agua del grifo por cinco años y nadie lo había notado.

Toda la investigación realizada en ese tiempo quedó invalidada porque nadie pensó en explicarle a los técnicos porqué era importante usar agua destilada, o en reconocer el valor de su trabajo.



“ Los sistemas, como las organizaciones, dependen de la gente ”



Los que trabajamos en terreno tenemos tendencia a quejarnos de los sistemas, a sentir que los otros no hacen lo suficiente por ayudarnos. Decimos “los de TIC’s son tan lentos, y cuando hablas con ellos no entiendes lo que te dicen”, o “¿Quién inventó estas hojas de cálculo?” Es fácil renegar de los sistemas o utilizarlos como excusa para no aprender. Pero si no los cambiamos, no podremos abordar los problemas, y para hacerlo debemos conectar con la gente que los ejecuta. Los sistemas, como las organizaciones, dependen de personas. Necesitamos entenderlas, saber para qué los usan y porqué los desarrollan como lo hacen.

Trabajar con otras partes de la organización puede ser nuevo. El personal de campo puede tener poco conocimiento de ésta como un todo, especialmente si los departamentos de servicio están localizados en otro país. Las burocracias inducen a que las personas trabajen aisladas, concentrándose en hacer bien su trabajo, sin pensar en las implicaciones más amplias de lo que hacen. El personal administrativo y el de proyectos de la misma oficina pueden ser sorprendentemente inconscientes de lo que el trabajo de los otros implica. Comenzar a trabajar con un departamento o persona que no conocemos bien no es muy diferente a ser un facilitador del cambio en una organización que no es la nuestra. Los procesos descritos en la Guía Descalza 1 sobre organizaciones y cambio social, pueden ser útiles aquí, especialmente el Capítulo 3, sobre crear y trabajar con relaciones en las organizaciones. Primero, construir relaciones; entrar en conocimiento de lo que la gente hace y lo que les importa. ¿Qué les apasiona? ¿Qué les entusiasma?



Entender el rol de cada uno

En una organización pequeña, se pidió a cada departamento que pretendiera ser una estación de radio – que transmitiera las afirmaciones clave sobre lo importante en su trabajo. Con el personal sentado en sus puestos, la facilitadora sintonizaba las diferentes “estaciones” de manera que todos pudieran oír sobre el trabajo de los demás y tuvieran espacio para describir su realidad. Esto abrió el camino al debate y mejoró la comprensión de rol de cada uno en la organización.



Hace poco tuve la suerte de involucrarme en un proceso de planificación estratégica que reunió a personas de todas las partes de la organización. Fue una oportunidad para hablarles y entender lo que valoraban de sus trabajos, sus éxitos y los desafíos que enfrentaban. La mayoría de aquellos con los que hablé, tienen lo que el Budismo llama “buena intención”, y están orgullosos de lo que realizan. Quieren que su trabajo cumpla con los estándares aceptables en su campo, como la equidad en las prácticas con recursos humanos, la rendición de cuentas y la transparencia en el manejo financiero.

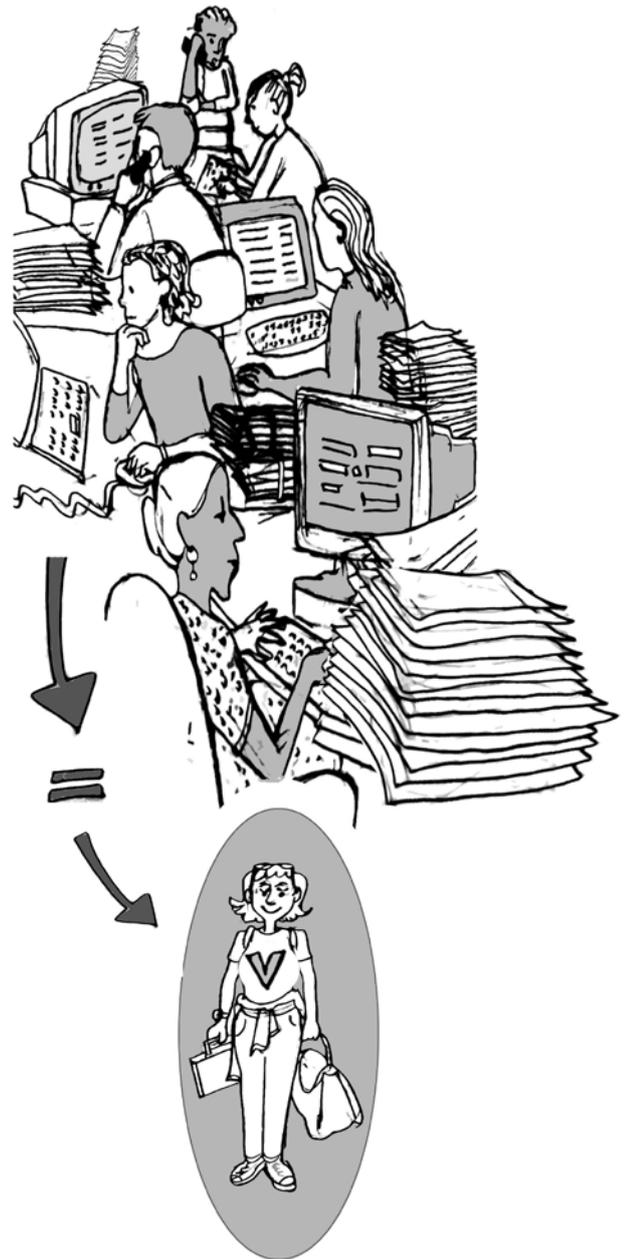
También quieren que su trabajo contribuya al trabajo de la organización como un todo. Para algunos esto significa que la organización sea percibida como una que hace bien su trabajo y logra lo que se propone. Para otros trata directamente sobre hacer del mundo un lugar mejor y cambiar las vidas de la gente en su beneficio. Construir relaciones, escuchar y aprender son los primeros pasos hacia una comprensión y un cambio colectivos.

¡No olvidar a los líderes!

Una vez que hemos entendido mejor a los que manejan y desarrollan los sistemas, es necesario traer a bordo a los líderes de la organización. Se requiere el compromiso de cambiar los sistemas para que sean sistemas que permitan el aprendizaje para el cambio social; el reconocimiento de que el aprendizaje involucra a toda la organización y no es algo que puede simplemente añadirse. Para lograrlo puede ser útil hacer una presentación a la alta gerencia, invitarla a nuestros eventos, y mostrar cómo un sistema específico puede estar obstaculizando el aprendizaje.

Un sistema de apoyo oneroso

En una reunión de planeamiento estratégico un grupo presentó un diálogo entre dos miembros del personal, que mostraba claramente cómo el sistema de reclutar voluntarios involucraba mucha gente, requería muchos e-mails e implicaba que los socios tenían que esperar un largo tiempo antes de contar con la persona que necesitaban. Todos pudieron apreciar inmediatamente que el actual sistema se había hecho inefectivo y gravoso. El diálogo logró hacerlos reflexionar sobre maneras distintas de hacer las cosas.



Sistemas para aprender, sistemas para el cambio social

Necesitamos recordarnos a nosotros mismos para qué existen nuestros sistemas. Nuestros sistemas y procesos deberían basarse en los valores que defendemos y la visión a la que aspiramos. Esto parece obvio pero es sorprendente cuántas organizaciones ni siquiera piensan en ello cuando desarrollan sistemas administrativos.

Aleccionamos a nuestros socios y beneficiarios sobre la importancia del aprendizaje, pero usamos sistemas que lo dificultan o lo ignoran.

Somos organizaciones trabajando por el cambio social. Nuestros sistemas deben ayudarnos a lograr que éste ocurra. Para hacerlo, necesitamos aprender. Puede ser útil preguntar:

- ¿Cómo nuestros sistemas nos permiten producir el cambio social?
- ¿Cómo nuestros sistemas nos permiten aprender?
- ¿Cómo nuestros sistemas nos impiden aprender?
- ¿Cómo nuestros sistemas nos impiden producir cambio social?

“ A veces los sistemas están tan profundamente engranados en nuestro trabajo que ni siquiera notamos cómo nos influyen ”

www.appreciativeinquiry.case.edu es un portal mundial dedicado al más amplio intercambio de recursos académicos y herramientas prácticas sobre Indagación Apreciativa.



Estas preguntas mantienen el foco en nuestro propósito mejor que otras como: “¿Qué sistema de rendición de cuentas necesitamos para reportar adecuadamente a nuestros donantes?” O “¿Cuál es la forma más barata para comunicarnos entre todos?” Estas preguntas tienen sentido, pero es importante regresar a las fundamentales de arriba, para que no terminemos con un sistema barato de comunicación que haga difícil a las personas aprender de las demás, o que consuma el tiempo que estaría mejor utilizado trabajando en el cambio social.

Cada sistema debe ser examinado rigurosamente. Un enfoque de Indagación Apreciativa puede servir para ello (ver recuadro). Nos permite apreciar dónde está el potencial para aprender y aprovecharlo. Y también se requiere un desaprendizaje. A veces los sistemas están tan profundamente engranados en nuestro trabajo que ni siquiera notamos cómo nos influyen. Por ejemplo, el año fiscal del país sede de la oficina principal condiciona el reporte financiero, y tiende por lo tanto a influenciar la pauta de informes narrativos – que a su vez condiciona las actividades en terreno – , y las actividades de monitoreo y evaluación se programan de manera que puedan alimentar esos informes – además de que los aportes a los socios deben ser gastados antes de que concluya el año fiscal. En algunos países esto implica que el dinero está disponible en las épocas del año en que es más difícil para los socios hacer actividades, quizá porque es la estación de lluvias, o porque coincide con festividades o cosechas. Puede significar que pedimos a nuestras contrapartes que hagan actividades de aprendizaje justamente cuando deberían estar trabajando con las comunidades. Sólo cuando examinamos los efectos que los sistemas tienen en el contexto en que trabajamos, podemos advertir el daño accidental que pueden estar causando.

El efecto acumulativo de los sistemas también debe ser analizado. Si los informes financieros y narrativos, además de las evaluaciones, deben ser presentados más o menos al mismo tiempo, el personal de una pequeña oficina de ejecución no estará en capacidad por varios meses del año, de realizar ninguna actividad con las comunidades ni los socios. Si un trabajador de campo emplea más tiempo en el ordenador que en la comunidad, tenemos que preguntarnos si ésta es realmente la proporción de trabajo administrativo más eficaz. Así como esperamos que los maestros inviertan la mayor parte de su tiempo con sus estudiantes y los médicos con sus pacientes, deberíamos esperar que los trabajadores de campo del desarrollo invirtieran la mayor parte de su tiempo con la gente para la cual trabajan.

Elogio de los sistemas sencillos

Podemos llegar a estar muy apegados a nuestros sistemas, especialmente si hemos invertido en ellos mucha energía.

Nos gustan los sistemas

Un miembro del personal nos explicó como los sistemas pueden darnos la falsa sensación del deber cumplido. “Los sistemas no nos desafían, son cómodos porque le dan sentido a las horas que estamos obligados a cumplir en la oficina. Nos gusta parecer y estar ocupados, y la mejor forma de hacerlo es emplear el mayor tiempo posible trabajando en el sistema, perteneciéndole, alimentándolo, haciéndolo crecer.”

Él siguió reflexionando sobre como sus mejores ideas tenían lugar mientras corría en la caminadora del gimnasio por las mañanas – un tiempo por el cual no le pagaban, en un lugar en el que nadie lo veía trabajar. No era el sistema lo que lo hacía eficaz – eran las actividades que le daban espacio para pensar y reflexionar.

¿Qué puede significar esto para una cultura de trabajo eficaz? Para dar tiempo a la reflexión y el aprendizaje, los sistemas básicos – presentación de informes, ingreso de datos, rendición de cuentas – deben ser reducidos al mínimo necesario para que funcione la organización. Tienen que ser lo más sencillos posible, y deben revisarse regularmente para asegurar que no estén obstaculizando calladamente el aprendizaje.

Una nota de precaución

Simplificar y racionalizar los sistemas puede hacer que necesitemos menos gente para ejecutarlos. Si eres técnico de campo, puedes terminar con más tiempo para aprender y estar en el terreno. Pero si eres técnico de TICs o contabilidad, puedes terminar sin trabajo. ¿Cómo manejar esta situación? Una organización que aprende requiere dar a su gente las destrezas y experiencias necesarias para cambiar sus carreras o conseguir un trabajo similar. Para ello, cuida a la gente e invierte en su aprendizaje – no sólo por el beneficio de la organización, sino también por su beneficio personal.



Otros sistemas que pueden requerir atención

Si preguntas “¿Quién es responsable del aprendizaje en tu organización?”, es posible que te respondan “el equipo de desarrollo del personal” o los “asesores de evaluación y seguimiento”, o la “gente de manejo del conocimiento”, o la “sección de manejo de datos”. Pero nadie puede aprender por nosotros. No podemos dejar a otros la tarea de nuestro aprendizaje, ni podemos esperar que otros asuman nuestra responsabilidad de compartirlo con los demás.

El rol de esos equipos es facilitar el aprendizaje y asegurar que el aprendizaje individual se transforme en aprendizaje organizacional. Además, los facilitadores y líderes pueden mantener vivo el aprendizaje dentro de la organización. Es importante trabajar con la gente que tiene esa responsabilidad para asegurarse de que sus sistemas están estimulando y valorando el aprendizaje – ayudando a crear las condiciones para que tenga lugar.

En el capítulo "¿Cómo aprendemos?" del texto de Pearson, hay cuestiones para reflexionar y establecer condiciones para el aprendizaje, como la pregunta "¿Quién decide las necesidades de aprendizaje?"



Desarrollo del personal

Los equipos de desarrollo de personal suelen operar dentro de la función de recursos humanos de la organización. Su rol es asegurar que todos tienen conocimientos y capacidad para cumplir sus tareas eficazmente. Son responsables de organizar y coordinar el desarrollo profesional a nivel individual y organizacional. A nivel personal, destinando fondos para que miembros del equipo asistan a cursos relevantes o sean guiados por un tutor. A nivel organizacional, desarrollando cursos para familiarizar al personal con los nuevos sistemas y procesos de trabajo.

Hay varias cosas que examinar si queremos saber si el desarrollo actual del personal está realmente estimulando su aprendizaje.

1. ¿Qué tipo de desarrollo de personal se prioriza actualmente, y quién decide sobre las necesidades de aprendizaje?

Si la mayoría de los recursos se invierten en cursos tradicionales de entrenamiento, existe el peligro de que el aprendizaje individual no se traslade al nivel organizacional. Jenny Pearson apunta, en su libro de 2010 *Seeking Better Practices for Capacity Development: Training & Beyond* (*Buscando mejores prácticas de desarrollo de capacidades: más allá del entrenamiento*), que este entrenamiento ha demostrado un efecto limitado en traducir las capacidades individuales en desarrollo organizacional. Los miembros del equipo suelen ser incapaces de utilizar en su trabajo las destrezas adquiridas, porque no existe el tiempo ni la comprensión para hacerlo.

2. ¿Se realiza el enlace entre el aprendizaje y el cambio social?

El personal de una organización que busca el cambio social, necesita entender cómo éste ocurre y comprender a las comunidades y organizaciones con las que trabaja. Puede no ser posible que visite a cada uno de los socios y comunidades, pero es esencial que pase tiempo al menos en una de ellas hablando con la gente. Esto no es un ejercicio sentimental de participación, sino que es fundamental para desarrollar

sistemas que estén basados en nuestros valores y en las aspiraciones de aquellos con los que queremos trabajar para contribuir al cambio social. Si es imposible que todos viajen por del mundo para visitar los lugares donde estamos trabajando, puede ser útil e importante que vean videos, escuchen entrevistas y hablen con los trabajadores de campo. Las organizaciones que trabajan con voluntarios, pueden crear oportunidades de voluntariado para su personal.

3. ¿Es suficiente el tiempo empleado en el aprendizaje de aquellos con los que trabajamos?

Muchas ONG locales e internacionales actúan como si el aprendizaje e intercambio de conocimiento fueran procesos unidireccionales – hablan de lo que enseñan a las comunidades, pero rara vez de lo que su personal u organización aprenden de ellas. El tiempo invertido en las comunidades, escuchando lo que dicen y observando sus procesos y sistemas para aprender de ellos, es sumamente importante. Escuchar es una manera de ser responsables ante la gente para la que trabajamos – les muestra que valoramos su saber y habilidades tanto como esperamos que ellos valoren las nuestras. Es una manera de reconocer que somos capaces de aportar recursos y experiencia al cambio social porque somos privilegiados en un balance de poder desigual y no porque seamos mejores, y que es la movilización de la experiencia y el conocimiento local la clave para producir ese cambio social.

Seguimiento y Evaluación

Solemos asumir que la mayor parte del aprendizaje en una organización reside en la actividad de Seguimiento y Evaluación (S&E). Sin embargo, las mismas palabras (seguimiento= comprobación de que algo se está haciendo; evaluación=juicio sobre los resultados de una actividad), sugieren que no siempre es así. ¡Es perfectamente posible tener un sistema de S&E libre de aprendizaje! La mayoría de nuestros sistemas no promueven el aprendizaje porque tienen características que no nos ayudan a aprender.

Primero, se concentran más en entregar informes a tiempo, que en el proceso de recoger, analizar y entender información para mejorar nuestro trabajo.

Segundo, los procesos de S&E se llevan a cabo de manera idéntica en todas partes. Se focalizan en comparar los datos recogidos con otros datos, o de agregarlos hasta obtener una estadística carente de sentido, en lugar de permitir que la comunidad y la organización aprendan de ellos.

Tercero, se han hecho sólo para responder a los requerimientos de rendición de cuentas de los donantes, pero requieren ser también procesos de aprendizaje.

Finalmente, es un sistema separado del de planificación, por lo que la información recogida y analizada no produce cambios.

Otros capítulos tratarán más detalladamente sobre S&E.



Gerencia de Conocimiento

Algunas organizaciones tienen funciones de gerencia del conocimiento, integradas o no al S&E. Estas suelen estar reservadas a personas con buenas habilidades en TICs, e involucran elaborar bases de datos o espacios virtuales de depósito de información. Es claro que el conocimiento es importante para el aprendizaje, y que las organizaciones necesitan documentar lo que aprenden y asegurarse de que sea accesible a otros, tanto dentro como fuera de ellas. Pero la tecnología es una herramienta, no una solución.

Información y conocimiento no son aprendizaje. Aprender es un proceso interno que requiere acceso a información y conocimiento, obtenidos de nuestra propia experiencia o de las de otros.

CUALIDADES DE UN BUEN SISTEMA DE GERENCIA DEL CONOCIMIENTO.

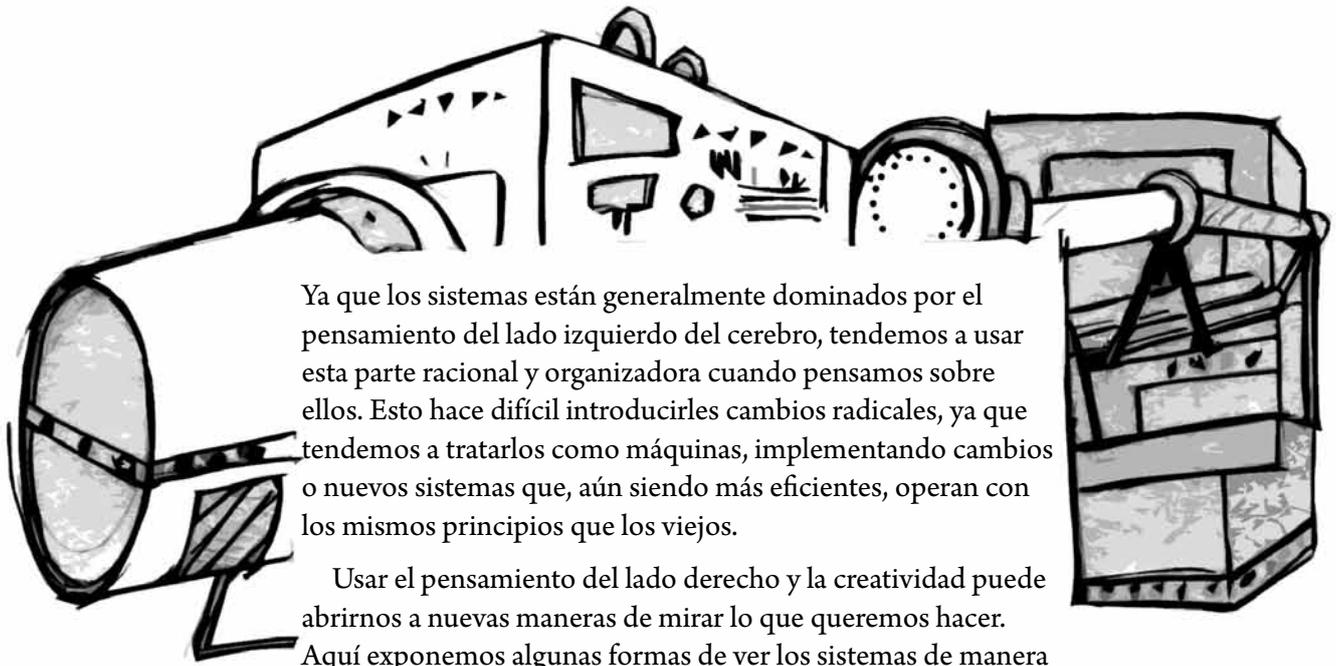
- Es accesible a todos los que lo necesitan.
- Organiza la información y conocimiento de maneras comprensibles por todos. Por ejemplo, identificar los documentos sólo por un código puede ser restrictivo; utilizar lenguaje técnico puede ser excluyente.
- Tiene un rostro humano – la gente tiene poco tiempo para buscar información que suele estar escondida en los documentos. En la mayoría de las organizaciones hay personas que son “depositarias del conocimiento”. Ellas no lo saben todo, pero han estado allí el tiempo suficiente para recordar piezas de trabajo de los cuales todavía se puede aprender. Estas personas deberían estar disponibles para asesorar a la gente sobre dónde buscar la información. En las grandes organizaciones, puede justificarse tener a alguien que se emplee a tiempo completo en buscar en las bases de datos la información específica que se requiere – tal como los investigadores de una serie de televisión indagan sobre el vestuario que debe utilizarse para conseguir el rigor histórico.
- Complementa el aprendizaje de la gente y con la gente, pero no es aprendizaje en sí mismo. Si el presupuesto de la gerencia de conocimiento es el mismo que el de aprendizaje, podemos terminar teniendo una herramienta costosa que no se utiliza plenamente.



Uniando los puntos de aprendizaje

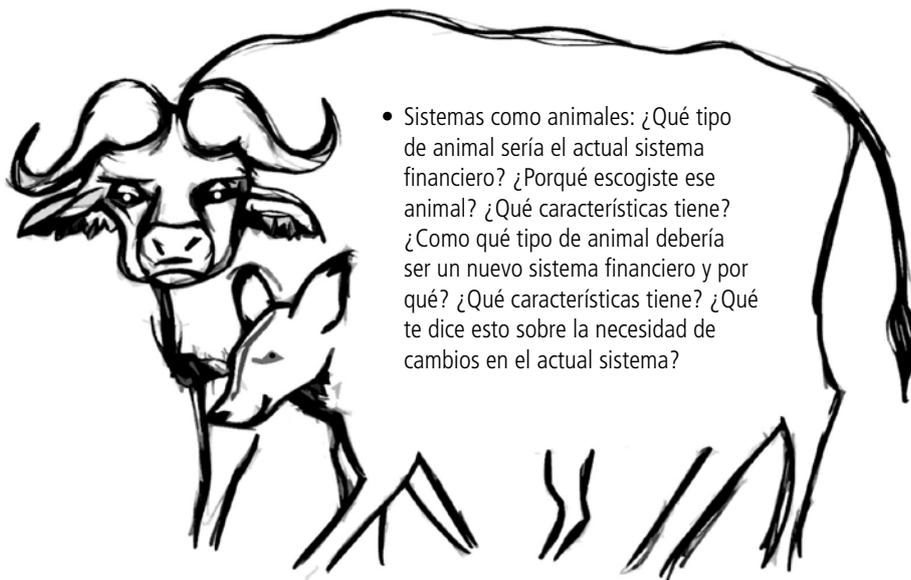
Desarrollo de personal, S&E y Gerencia de Conocimiento suelen sentarse en diferentes lugares y ser organizadas por personas distintas. Pueden incluso estar operando completamente separadas entre ellas. Esto hace muy difícil que se conecte el aprendizaje individual y organizacional y que cada uno pueda permear a los demás. El individuo que asiste a un curso de entrenamiento puede no ser capaz de conectar lo que ha aprendido con las necesidades de la organización y las comunidades. El aprendizaje proveniente de las comunidades y de la práctica de otras partes de la organización puede no ser compartido con los individuos. Estas instancias deberían trabajar juntas. Podrían conformar un equipo de aprendizaje – campeón en aprender a través de la organización y en facilitar y posibilitar el aprendizaje de todos.

¡Aplicar creatividad a los sistemas!



Ya que los sistemas están generalmente dominados por el pensamiento del lado izquierdo del cerebro, tendemos a usar esta parte racional y organizadora cuando pensamos sobre ellos. Esto hace difícil introducirles cambios radicales, ya que tendemos a tratarlos como máquinas, implementando cambios o nuevos sistemas que, aún siendo más eficientes, operan con los mismos principios que los viejos.

Usar el pensamiento del lado derecho y la creatividad puede abrirnos a nuevas maneras de mirar lo que queremos hacer. Aquí exponemos algunas formas de ver los sistemas de manera diferente – otras se encontrarán en distintos capítulos del libro.



- Sistemas como animales: ¿Qué tipo de animal sería el actual sistema financiero? ¿Porqué escogiste ese animal? ¿Qué características tiene? ¿Como qué tipo de animal debería ser un nuevo sistema financiero y por qué? ¿Qué características tiene? ¿Qué te dice esto sobre la necesidad de cambios en el actual sistema?



- **Dibujar sistemas:** Reúne en un espacio a personas de diferentes partes de la organización y pídeles que hagan un dibujo del departamento de búsqueda de financiamiento. Debe ser abstracto y hecho rápidamente. Luego describirán su dibujo a un compañero, y ambos tomarán notas de las características del departamento que aparecen, que deberán compartir con todo el grupo. ¿Qué figura emerge? ¿Cuán diferente es de como el equipo de búsqueda de fondos se ve a sí mismo?

- Un visitante de Marte: un marciano de visita en el planeta decide buscar trabajo en tu organización. Escribe una descripción del proceso desde el punto de vista del marciano. ¿Qué te dice esto sobre cómo la gente puede estar viendo a la organización y sobre los mensajes que inadvertidamente puedes estar enviando a empleados potenciales?

Sistemas adaptados a los objetivos

La pregunta fundamental es: “¿Cuál tipo de sistema nos hará más capaces de acercarnos al cambio social?” Los responsables de asegurar que el sistema trabaje eficazmente pueden también requerir adaptarlo a su situación particular. El sistema “perfecto” de rendición de cuentas, que atiende todos los estándares internacionales de transparencia, puede no verse igual en un contexto urbano occidental que en un contexto de desarrollo. Pero ambos pueden estar respondiendo a estos estándares.

Responder al contexto, responder en contexto

Karen Womens, una organización de mujeres refugiadas que trabaja en los campos de refugiados de la frontera entre Tailandia y Birmania, no tiene un vehículo propio. Realiza la mayor parte de su trabajo en lugares muy distantes a su oficina local, y de difícil acceso. Para visitar la mayoría de los campos, sus coordinadores de proyecto alquilan vehículos e invierten más de un día para hacer una ronda completa, dadas las malas condiciones de las vías durante casi todo el año. En la estación lluviosa el viaje es aún más largo. Sólo algunos pocos de los miembros del personal tienen documentos que les permiten viajar libremente dentro o entre las provincias. Para cumplir los estándares internacionales y tener buenos controles en sitio, el equipo de finanzas prefiere que los proyectos que reciben financiación internacional les envíe todos los recibos mensualmente a la oficina central. Sin embargo, dadas las dificultades logísticas, el sistema también acepta trabajar con recibos que llegan después de dos meses. El equipo financiero y los gerentes están de acuerdo en que pueden controlar los presupuestos, reportar a los donantes y ser eficientes de esta manera, aunque su sistema financiero no sea todo lo riguroso que quisieran, y los gerentes tengan que esperar por alguna información financiera más tiempo que el ideal. Esto también implica mejores condiciones de trabajo para el personal, al reducir el tiempo que pasan viajando en condiciones riesgosas y lejos de sus familias. En ambos casos, el resultado fue suficientemente bueno y alcanzable en su situación. Los donantes están satisfechos con los reportes financieros de Karen Womens, y el sistema cumple con los estándares internacionales.



Existen algunas cuestiones, como el año fiscal, que no podemos cambiar. Debemos minimizar por tanto el potencial impacto negativo que pueden tener sobre el cambio social, manejando, por ejemplo, presupuestos de tres años, y separando los reportes narrativos de los financieros. En algunos casos, sin embargo, los donantes imponen sistemas que simplemente no resultan operativos en el contexto, y será necesario ejercer presión sobre ellos para que flexibilicen los sistemas, quizá conjuntamente con otras organizaciones que enfrenten el mismo problema.

Todos cambian, todos aprenden

Karen Human Rights Group es una organización que documenta atentados a los derechos humanos en Birmania del Este, y cómo las comunidades locales se protegen contra los abusos. El grupo tomó consciencia sobre los efectos del reasentamiento de miembros clave del equipo de refugiados hacia otros países, como Estados Unidos y Australia (algunos entre su personal son refugiados registrados y elegibles para recibir asilo en el extranjero).

También estaban preocupados por la necesidad de que el personal local que dirigía la organización aprendiera de los miembros extranjeros que vinieron a proveer la experiencia que no era accesible localmente. ¿Cómo podrían asegurarse de que ese aprendizaje se mantendría dentro de la organización, y que las capacidades desarrolladas continuarían creciendo? Los miembros del personal desarrollaron juntos el Proyecto Handover, en el cual se establecieron directrices claras sobre cuándo era apropiado emplear personal foráneo y sobre su rol de compartir sistemáticamente sus destrezas. Al personal local elegible para ser reasentado se le requería también compartir con los demás sus habilidades. Se desarrolló un sistema de entrenamiento y tutorización para asegurarse de tener un equipo de gente capaz de llevar a cabo sus tareas. Las lecciones aprendidas son documentadas cuidadosamente en un manual de operación que constituye un documento vivo, para asegurar que el personal y la organización están desarrollando buenas prácticas y aprovechando las lecciones aprendidas.



Principios clave para los sistemas

No es un proceso fácil, cambiar los sistemas puede requerir varios años. Sin embargo, involucrar a gente de toda la organización desde el inicio y acordar los principios clave que deben guiar todos los sistemas, debería ayudar.

¿Cuáles deberían ser estos principios? Pueden diferir entre unas y otras organizaciones, pero hay algunos que deben ser considerados

Los sistemas deberían:

- Reflejar los valores esenciales de la organización
- Incorporar dentro de ellos procesos que permiten el aprendizaje, tanto para mejorar el propio sistema como para mejorar la capacidad de la organización de lograr el cambio social.
- Quitar el mínimo tiempo y dinero posible a las acciones directas de cambio social.
- Ser respetuosos con la gente que los utiliza. Si les suena a locura, pensemos en las conversaciones que tenemos que mantener telefónicamente con grabaciones automáticas – si han sido diseñados teniendo en mente al cliente casi no notamos que estamos hablando con una grabación, pero si no lo están terminamos gritando.

Evitar el uso de jergas, y estar alerta al contexto en el cual el sistema será utilizado – cosas simples como éstas pueden hacer la diferencia.

“No puedes cambiar tus sistemas en una noche, y no los puedes cambiar todos a la vez.”

La gente que esperamos que utilice el sistema debería entender por qué es importante. Al llenar una base de datos, estaremos más dispuestos a hacerlo correctamente si sabemos para qué se usará la información. Los plazos también se entienden mejor si sabemos en función de qué se establecen, por ejemplo: “El comité financiero se reúne la próxima semana” o “toma cuatro semanas al equipo de logística conseguir y comprar un insumo particular”. Los responsables del sistema los diseñarán mejor si están familiarizados con el trabajo de la organización.

Finalmente

Cambiar sistemas no es fácil. No hay atajos si queremos tener sistemas en los que la gente realmente entre y use para aprender. Un país puede cambiar el lado de las carreteras por donde se conduce de la noche a la mañana, pero no sin grandes programas educativos previos, cambios de señales y sistemas de tráfico, y aceptando un cierto número inevitable de accidentes. No podemos cambiar los sistemas en una noche, y no podemos cambiarlos todos a la vez. Puede ser útil elegir el sistema cuya transformación tendrá el impacto más significativo, y comenzar con él. Cambiar un sistema tendrá inevitablemente un efecto decisivo en los demás – tanto bueno como malo. Si lo hacemos con cuidado, será un incentivo para el cambio futuro.

Ricardo Semler, en su libro de 1994 *Maverick*, describe cómo su compañía Semco se transformó de ser gobernada por el cumplimiento de reglas a ser gobernada por principios y valores. Semco es una compañía exitosa que valora a sus empleados y les permite aprender por sí mismos cómo hacer mejor sus trabajos. Si esto es posible en el sector privado ¡Seguramente también lo es en el sector del cambio social!

Finalmente, finalmente...

Los sistemas que aprenden no pueden sobrevivir sin una cultura de aprendizaje (ver capítulo 3), y viceversa. Trabajar en los dos debe hacerse de la mano, con cada uno apoyando al otro para permitir que la organización aprenda y actúe en su aprendizaje.

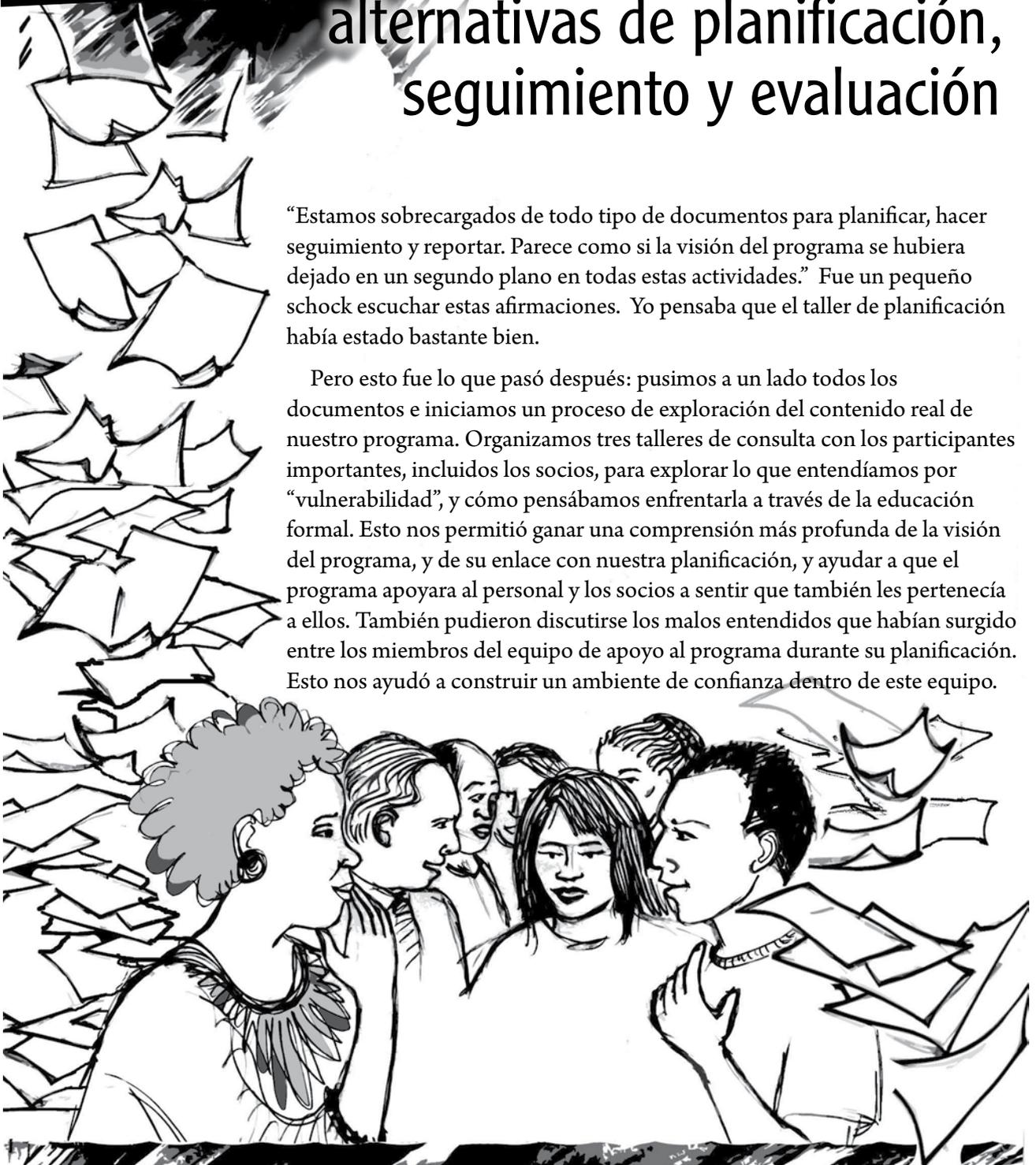


Tejiendo el aprendizaje para el cambio:

alternativas de planificación, seguimiento y evaluación

“Estamos sobrecargados de todo tipo de documentos para planificar, hacer seguimiento y reportar. Parece como si la visión del programa se hubiera dejado en un segundo plano en todas estas actividades.” Fue un pequeño shock escuchar estas afirmaciones. Yo pensaba que el taller de planificación había estado bastante bien.

Pero esto fue lo que pasó después: pusimos a un lado todos los documentos e iniciamos un proceso de exploración del contenido real de nuestro programa. Organizamos tres talleres de consulta con los participantes importantes, incluidos los socios, para explorar lo que entendíamos por “vulnerabilidad”, y cómo pensábamos enfrentarla a través de la educación formal. Esto nos permitió ganar una comprensión más profunda de la visión del programa, y de su enlace con nuestra planificación, y ayudar a que el programa apoyara al personal y los socios a sentir que también les pertenecía a ellos. También pudieron discutirse los malos entendidos que habían surgido entre los miembros del equipo de apoyo al programa durante su planificación. Esto nos ayudó a construir un ambiente de confianza dentro de este equipo.



¿Es el cambio social “complicado”? ¿O es “complejo”?

Mucha gente piensa que la clave para desarrollar buenos programas que apoyen el cambio social, es la planificación basada en un detallado análisis del problema. ¡Cómo quisiera que eso fuera cierto! Si lo fuera, muchos de nuestros retos de desarrollo ya estarían solucionados. El problema con esta idea es que la gente piensa que es un proceso técnico complicado, como reparar un aeroplano defectuoso. En realidad el cambio social es un proceso social complejo, que no es lo mismo en absoluto. Para arreglar un avión el experto comienza haciendo un análisis cuidadoso del problema, y luego desarrolla un plan antes de hacer la reparación. Otros expertos pueden evaluar el trabajo realizado para asegurar que está adecuadamente arreglado de acuerdo a normas y estándares internacionales de buenas prácticas. Es complicado, pero no complejo.



La mayoría de los procesos de cambio social son completamente diferentes – son complejos, no sólo complicados. Puede no haber ningún plan maestro para alcanzar los propósitos deseados. Hay demasiadas cosas desconocidas e imprevisibles a lo largo del camino, ¡y algunas imposibles de conocer! Muchas organizaciones y comunidades, presionadas por los donantes, invierten años desarrollando complicados planes. Luego sucede lo imprevisible y es necesario replanificar – a menudo una y otra vez – produciendo cansancio y frustración en todos. Algunas veces, se culpa a la gente de implementar de manera impropia “El Plan” desarrollado con frecuencia por expertos que están fuera de contacto con las complejas realidades del terreno. Algunas veces se culpa a las comunidades de no responder adecuadamente a un “buen” plan.

Podemos, sin embargo, prepararnos adecuadamente. Muchas veces la preparación es más importante que la planificación, porque nos ayuda a manejar una variedad de situaciones, a enfrentarnos a las cosas mientras cambian, a explorar posibilidades. Si estamos bien preparados, podemos planear nuestros siguientes pasos. Luego al implementarlos les tomaremos el pulso, descubriendo cosas. Observaremos constantemente los efectos de lo que acabamos de hacer, entendiendo lo que funciona y lo que no, pensando en lo que está pasando y lo que podemos hacer a continuación. Y lo haremos juntos, involucrando a muchos actores. No es sólo un buen enfoque para el complejo cambio social – es como el cambio sucede en cualquier ámbito. Es acerca de trabajar con la realidad.

Es un enfoque de aprendizaje para la planificación y el cambio social. Podemos llamarlo enfoque de Acción/Aprendizaje.



“ Muchas veces la preparación es más importante que la planificación...”

Cuatro historias de aprendizaje

Estas historias ayudan a entender el significado de aprender en el cambio social. Establecen el escenario para otro grupo de historias sobre cómo enfocar hacia el aprendizaje nuestros sistemas de planificación, seguimiento y evaluación (PSE). No es otro manual de PSE – son historias que muestran en la práctica el valor crucial del aprendizaje en PSE para sustentar los complejos procesos de cambio social.

Historia 1: Múltiples perspectivas – válidas e inevitables

Una comunidad local está tratando de salvar un humedal en Harare, la capital de Zimbabue. Los habitantes de sus alrededores acompañados por ONG ambientalistas y escuelas vecinales están creando un programa de educación para alertar a los que diseñan políticas y a los residentes de su valor ecológico y de la protección natural que ofrece contra las inundaciones.

Hay inmobiliarias buscando nuevas áreas para construir, y los residentes de un suburbio vecino de alta densidad quieren cultivar alimentos en el humedal. Adquirir conciencia de los puntos de vista y razones opuestas, es algo que sucede a través de la interacción entre varios participantes – a menudo mediante conflictos en el terreno. Por ejemplo, cuando los residentes locales corren a los humedales a combatir los incendios provocados por los aspirantes a agricultores urbanos.

Aquí no hay talleres formales, sólo la acción cruda. En un contexto de cambio social, son inevitables y válidas las múltiples perspectivas, aunque sean contradictorias: lo que es un problema para algunos puede ser una situación favorable para otros.



“ En lugar de tener un Plan Maestro, avanzaban paso a paso... reforzando lo que parecía funcionar.”

Historia 2: En ausencia de un plan técnico – un sueño

“El aprendizaje no tiene que venir de libros o expertos, ni suceder en aulas.”



El Comité de Protección de Humedales de Harare realiza muchas actividades, desde remover especies invasoras hasta recorridos educativos y colaboración en proyectos de investigación con estudiantes de universidades locales. En lugar de tener un gran Plan Maestro, avanzan paso a paso, creciendo en número y aprendiendo mientras actúan, reforzando lo que parece funcionar. Aprenden que su trabajo sobre generación de ingresos a través de técnicas innovadoras de compostaje puede ayudarlos en sus campañas de concientización pública. El equipo se guía por el sueño de un humedal saludable. Éste les da energía y una referencia para reflexionar sobre sus progresos. No hay plan maestro ni cronograma estricto de trabajo, pero sin esta iniciativa, un recurso natural irremplazable podría perderse.

Muchos de los problemas que enfrentamos en nuestras sociedades y comunidades no pueden resolverse con la intervención de expertos. Yo no apostaría mi dinero a un proyecto de enfoque convencional, con resultados predefinidos e indicadores de impacto, para salvaguardar el humedal de esta historia. Las oportunidades de éxito son escasas, dependientes de muchos factores y actores impredecibles.

Historia 3: Adaptarse y sobrevivir en un mundo cambiante

“... una escucha profunda, una fuerte observación y una construcción de sentido...”



En su libro de 2006 *Getting to maybe (Llegar a lo posible)*, Westeley, Zimmerman y Patt cuentan la historia de Afaris, una tribu nómada de Etiopía, que tiene como una responsabilidad sagrada compartir el “dagu”. Dagu significa “información”, pero es mucho más que sólo hechos. Cuando las familias Afari se encuentran mientras viajan con su ganado, se sientan a hablar y a escuchar por horas, compartiendo *dagu*. Los Afaris tienen una expresión “Dagu es vida”. En ese proceso, intercambian lo que han visto y oído sobre el ambiente, sobre temas de salud relacionados con las personas y el ganado, sobre tensiones políticas y sobre sus relaciones, proporcionando hechos y también su interpretación de esos hechos. Colectivamente dotan de sentido a los patrones que van emergiendo. “*Dagu es vida*” ilustra que dagu es más que contar hechos, que también implica una escucha profunda, una fuerte observación y una construcción de sentido o reconocimiento de patrones. *Dagu está* en el centro de la habilidad de los Afari para adaptarse y sobrevivir en un mundo cambiante.



Historia 4: Aprendiendo del conocimiento local

Era el comienzo de 2009 en Zimbabue, durante un brote de cólera. Una mañana soleada en un frondoso suburbio de Harare, profesores de magisterio y personal de ONG se reunieron para iniciar un programa de capacitación para maestros en concientización sobre el cólera. Estaban preocupados porque muchos tenían familiares en las áreas afectadas por la enfermedad.

El facilitador comenzó invitando a los participantes a compartir historias sobre sus experiencias con la epidemia. Quedé impresionada con dos cosas que hizo.

Primero, alabó a cada uno de los narradores, subrayando la belleza y la importancia de sus relatos. Había motivado a las personas a sentirse libres de expresar sus experiencias específicas, y algunas historias fueron muy personales y emotivas, pero estuvo bien, porque todos se sintieron seguros y respetados.

Luego, mientras narraban sus experiencias, iba recogiendo puntos que anotaba clasificándolos en rotafolios. De esta manera, apareció una historia clara y estructurada sobre el cólera. Pudimos ver diferentes aspectos como causas, síntomas, prevención, prácticas tradicionales de prevención, medidas en caso de infección. Frente a mis ojos había una historia de empoderamiento; una historia de gente produciendo soluciones a partir de su experiencia y su práctica cultural. Nos sentimos contentos, preparados y confiados para enfrentar el cólera.

Un hilo conductor de las cuatro historias es que el aprendizaje no tiene que provenir de libros o expertos, ni suceder en las aulas. Puede suceder en la experiencia diaria, guiado por una visión compartida – como la conservación de un humedal, la sobrevivencia de la tribu, la determinación de vencer el cólera. Cada una es un ejemplo de aprendizaje horizontal, en el cual gente normal aprende de, y con, gente normal. Sus experiencias se mezclan, estimulando nuevas ideas y acciones. Los relatos demuestran que el cambio social es conducido por la energía de la gente genuinamente preocupada sobre algo que les importa. Es un proceso complejo sin planes maestros, y caracterizado por procesos de aprendizaje horizontal. Estos son algunos de los pilares básicos del aprendizaje para el cambio social.

Como facilitadores – ya seamos líderes, profesionales o donantes – ¿Cómo podemos iniciar o apoyar más enfoques centrados en el aprendizaje que puedan trabajar mejor con la realidad emergente del cambio social?

“Cada contexto requiere su propio enfoque hecho a la medida; comenzar trabajando con lo que la gente ya conoce; entender cómo perciben su situación; no imponer soluciones; trabajar con los métodos y medios que prefieren; estar preparados para cometer errores; involucrar a las personas tanto como sea pertinente.”

Wendy Quarry and Ricardo Ramirez

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Puedes observar elementos comunes a través de las cuatro historias?
- ¿Cómo estas se relacionan con las prácticas de aprendizaje en nuestro trabajo?

El aprendizaje horizontal se nutre de la experiencia de otros, no sólo de la nuestra. Algunos ejemplos son el aprendizaje entre pares, los intercambios comunitarios o los grupos de aprendizaje de agricultores, formas poderosas de aprendizaje rápido y práctico. Este tipo de aprendizaje puede también reducir el aislamiento de las comunidades y construir solidaridad. Contar historias es un método eficaz de aprendizaje horizontal.



¿Para qué necesitamos Planificar, Monitorear, Evaluar y Reportar?

Planificar, monitorear, evaluar y reportar nos ayudan a manejar, mejorar, repensar y ser responsables por nuestro trabajo a lo largo del tiempo. Vamos a examinarlos más detalladamente:

Manejar nuestra práctica

A través de los ciclos de planificación, seguimiento y re-planificación somos capaces de seguir la pista de lo que hacemos y realizar los ajustes necesarios. Es como dirigir un barco con una mano en el timón, un ojo en la brújula y otro en el horizonte, chequeando constantemente para mantener el rumbo.

Repensar nuestra práctica

Mediante una buena evaluación, ya sea de corto o largo plazo, somos capaces de repensar nuestra práctica, porque el contexto cambia y requiere cambios, y nosotros también. El contexto es cada vez más cambiante, obligándonos a repensar casi continuamente.



Mejorar nuestra práctica

A través de buenos procesos de seguimiento y evaluación podemos reflexionar sobre nuestra experiencia, aprender de nuestros errores, capitalizar nuestros logros, profundizar nuestra comprensión y desarrollar, fortalecer y mejorar continuamente nuestra práctica.

Responsabilizarnos de (y reportar) nuestra práctica

No trabajamos aislados. Si estamos liderando o ayudando a personas, debemos responder ante ellas por la calidad de nuestro trabajo, para asegurar que no las estamos perjudicando. La mejor forma de hacerlo es pedir y dar una honesta retroalimentación. Si estamos recibiendo fondos de otros necesitamos responderles, no sólo a los donantes, sino también a las comunidades en cuyo nombre solicitamos esos fondos.



Cómo la gestión basada en resultados debilita los resultados

Los donantes están deseosos de tener pruebas de resultados. Pero concentrarse en resultados escritos en un informe es como tratar de entender la vida de las mariposas estudiando especímenes muertos clavados en un panel. Es más factible que los donantes obtengan resultados si piden otro tipo de prueba. Deberían interesarse en cómo viven las “mariposas”: en cuentas honestas, historias verdaderas de lo que realmente sucede. Deberían interesarse en las reflexiones y aprendizajes, y en cómo estos se traducen en la mejora de las prácticas. Así se estimularía el aprendizaje, y sería mucho más probable que se alcanzaran buenos resultados demostrables.

La consecuencia imprevista de la gestión basada en resultados es que la gente ignora errores interesantes y exagera los aciertos tratando de preservar su financiamiento. Irónicamente, esto socava los mismos resultados que desean los donantes. Éste es su error principal.

El reto para los donantes es ayudar a sus socios a invertir en sistemas y culturas de PSE que se centren en el aprendizaje, y no en los resultados o impactos.

“El mayor nivel de responsabilidad no es que hagamos lo que dijimos que haríamos, sino que seamos mejores en servir al propósito que subyace detrás de lo que dijimos que haríamos.”

Terry Smutylo



De S&E a PSE - ¿Devolviendo la “P” al S&E?

Me pidieron desarrollar un sistema de Seguimiento y Evaluación (S&E) para un programa de país. Estaba impresionada con el trabajo – asesorar a escuelas municipales y apoyar el desarrollo profesional continuo de los maestros. Pero no estaba segura de que mi propuesta fuera útil porque no me consideraba experta en S&E. Preparé estas preguntas para discutir las al inicio de nuestro taller de tres días:

1. ¿Quiénes son los socios con los que el proyecto está trabajando directamente?
2. ¿Qué es lo que el programa quisiera ver cambiar en las prácticas y relaciones de esos socios?
3. ¿Qué actividades implementaría el programa para respaldar a sus socios directos?

Mis colegas estaban un poco extrañados de la sencillez del esquema de la agenda. Pero a medida de que discutimos la primera pregunta, resultó obvio que la respuesta no era tan directa. Algunos se sorprendieron al darse cuenta de que el programa no podía trabajar directamente con sus beneficiarios finales, como los maestros y sus pupilos. Sólo podía apoyar a sus socios directos – como los comités de desarrollo profesional continuo en los colegios de magisterio y los comités de padres de las escuelas. Los miembros del equipo también discutieron una visión más profunda a partir de los “por qué”, y para el final del primer día teníamos un rotafolio especificando los socios directos. “¿Cuándo vamos a comenzar a trabajar en nuestro sistema de S&E?” preguntó un participante.

“Ya hemos comenzado” repliqué, “trabajando en la ‘P’ del PSE, ‘P’ de planificar con diferencia.”

“¿Planificar con diferencia?” preguntó.

“Sí”, le dije, “Planificar la lógica de nuestra intervención, nuestra teoría de cambio, en la cual clarificamos las responsabilidades y expectativas del equipo de apoyo del programa y de los socios locales con los que no podemos trabajar directamente. Debemos traer a las personas de regreso al centro de nuestro programa. Esto forma la base del plan de S&E que desarrollaremos mañana.”



Debemos traer a las personas de regreso al centro de nuestro programa.

“Imagina un mapa... extraído de tu memoria y no de un atlas. Está hecho de intensos lugares enlazados por hilos vivaces de rutas transformadoras.

Contiene todas lo que has aprendido de la tierra y muestra dónde lo aprendiste...

Piensa en este mapa como un ente vivo, como un tejido de historias que crece algo inconscientemente con cada experiencia. Él te dice dónde y quién eres con respecto a la tierra, y en tiempos de tensión y confusión te da la orientación que necesitas para seguir adelante. Todos tenemos esos mapas con nosotros, como seres sensibles y pensantes, y dependemos de ellos sin advertirlo, como lo hacemos del lenguaje o del pensamiento... Son parte de la sabiduría, de considerar este aspecto ecológico de nuestra identidad.”

John Tallmadge, *Meeting the Tree of Life*. 1997: IX

Desarrollar una teoría de cambio compartida

¿Qué forma de pensar impregna nuestra planificación?
¿Cómo entendemos que sucede el cambio? ¿Qué procesos emergentes hacen a las personas pensar, sentir o actuar de forma distinta, en distintas situaciones? ¿Dónde está el trabajo real? ¿Cuál es nuestra práctica?

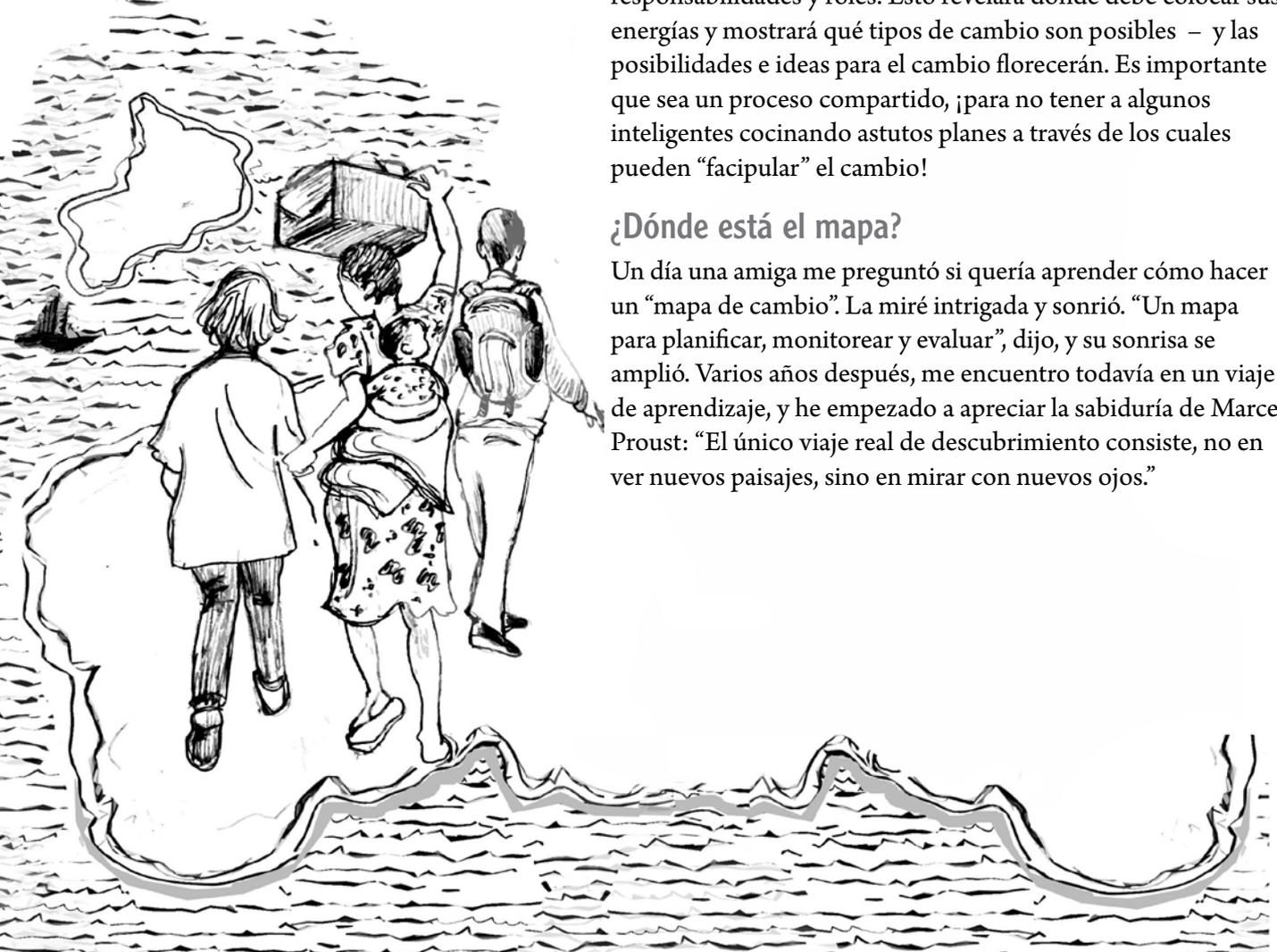
Todo plan tiene una teoría o idea subyacente de cambio, pero poca gente invierte tiempo en descubrirla y entenderla. Muchos trabajan intuitivamente, desde las entrañas. Algunas veces esto funciona, pero otras aplicamos los enfoques dominantes, que funcionan en un contexto pero no en otros, aunque no entendamos por qué.

Si trabajamos en desarrollar nuestras teorías de cambio y nuestra lógica de intervención, seremos menos dependientes de planes detallados y más capaces de trabajar con lo que emerge, como líderes y profesionales pensantes.

¿Cómo podemos hacerlo? Una manera es que cada miembro del equipo comparta su comprensión de sus expectativas, responsabilidades y roles. Esto revelará dónde debe colocar sus energías y mostrará qué tipos de cambio son posibles – y las posibilidades e ideas para el cambio florecerán. Es importante que sea un proceso compartido, ¡para no tener a algunos inteligentes cocinando astutos planes a través de los cuales pueden “facipular” el cambio!

¿Dónde está el mapa?

Un día una amiga me preguntó si quería aprender cómo hacer un “mapa de cambio”. La miré intrigada y sonrió. “Un mapa para planificar, monitorear y evaluar”, dijo, y su sonrisa se amplió. Varios años después, me encuentro todavía en un viaje de aprendizaje, y he empezado a apreciar la sabiduría de Marcel Proust: “El único viaje real de descubrimiento consiste, no en ver nuevos paisajes, sino en mirar con nuevos ojos.”



Mapear el propio proceso de cambio – un remedio para la “indicadoritis” centrado en la gente

Esta historia es para los que buscan alternativas a los indicadores usuales tipo marco lógico:

Usando nuestros mapas de cambio para el seguimiento

Había llegado el momento de reflexionar sobre el progreso de nuestro programa y de aprender de los demás sobre lo que estábamos haciendo. El colega que facilitó el encuentro de reflexión nos pidió reunirnos en grupos y discutir los cambios de comportamiento que nos fijamos el año pasado. Nos dieron media hora y nos tomamos más de dos.

“¡Tenemos en funcionamiento un comité de desarrollo del personal!” exclamó uno de los profesores. “Yo sigo las actas de nuestras reuniones mensuales y ¿te acuerdas de la sesión de un día completo de formación que organizamos para el personal sobre la forma de evaluar a los estudiantes en la práctica docente?”

“Pero no hicimos nada en relación a la vulnerabilidad, como pensamos que deberíamos”, dijo otro.

Mapear el cambio

“¡Tuvimos un sueño! Un sueño de colegios y lugares seguros y respetuosos para el personal y los estudiantes. Hicimos la actividad del ‘Río de la vida’, explorando los momentos clave que nos levantaron o nos hundieron. Pensamos que la solución para hacer de nuestros colegios mejores lugares se encontraría en nosotros mismos – cambiando nuestro comportamiento hacia colegas y estudiantes, sin esperar un cambio del sistema.

Algunos lo llamarían planificación estratégica, nosotros lo llamamos hacer un mapa. Mapeamos los cambios que creímos necesarios en nuestras prácticas y relaciones con otros. Los primeros eran pequeños, como que los profesores asistieran a las reuniones de revisión del plan de estudios. Estos eran la base para construir cambios más profundos, como adaptar las clases a las diferentes necesidades de aprender de los estudiantes. Así, ahora la base de nuestro sistema de monitoreo es observar los cambios de comportamiento en los profesores.”

“... seremos menos dependientes de planes detallados y más capaces de trabajar con lo que emerge, como líderes y profesionales pensantes.”



Nuestro facilitador nos explicó que tener un comité de desarrollo del personal proporciona la base para avanzar un paso más. Ahora podíamos buscar maneras de fortalecer la capacidad de los profesores de hacer frente a la vulnerabilidad.

“¿Por qué no pedimos a los maestros de la escuela para ciegos que hagan un taller con nuestros profesores?”

“Podemos pedir al equipo de apoyo que nos ayude a desarrollar un taller sobre como compatibilizar las diferencias de aprendizaje en nuestras aulas.”

Las nuevas ideas se escribieron en el mapa de cambio para poder continuarlas en el próximo encuentro de reflexión.

Los grupos de diálogo de mujeres en un programa de manejo de conflictos en Zimbabue, identificaron los siguientes hitos al mapear su propio proceso de cambio:



Un mapa del "proceso de cambio"

“No es tan difícil llegar a ser expertas en aprendizaje o PSE por sí mismas...”

La historia sobre el cambio en una escuela de entrenamiento docente ilustra dos principios importantes para aprender desde el cambio social:

- Es un proceso en el tiempo en el que los actores hacen las cosas de diferente manera que antes.
- Las personas se hacen cargo de su propio proceso de cambio.

¿Te das cuenta de que no hay ningún experto en S&E en esta historia? ¿Cuán a menudo desarrollamos sistemas complejos de S&E que sólo los expertos pueden entender? El aprendizaje real tiene lugar entre la gente que está involucrada en la acción, trabajando por el cambio en el que creen. No es tan difícil llegar a ser expertas en aprendizaje o PSE por sí mismas, como lo hicieron las mujeres de la historia.

Enfoques de PSE centrados en la gente

Mapeo de alcances

El mapeo de alcances nos anima a desarrollar marcas de progreso que señalan el cambio de actitud de los socios con los que un programa de ayuda trabaja directamente. Como hemos visto en la sección de “mapeo de cambios”, las marcas de progreso no representan objetivos, sino puntos de referencia que ayudan a seguir y reflexionar sobre los progresos, que desarrollan los socios como marco para el diálogo y el aprendizaje. Son hitos de descanso en un largo camino, para reflexionar y examinar los avances. Las siguientes marcas de progreso fueron identificadas por los administradores en un proyecto de educación ambiental en Zimbabue:

- Proveer espacio y equipamiento para los coordinadores de educación ambiental.
- Permitir a los profesores participar en las actividades de educación ambiental.
- Facilitar una reducción de carga docente para los coordinadores de la universidad.
- Asistir a actividades de educación ambiental.
- Apoyar el desarrollo e implementación de una política de educación ambiental con sede en la universidad.
- Proveer transporte, financiamiento y otros recursos para actividades de educación ambiental.
- Incluir la educación ambiental en la agenda de los miembros del equipo.
- Incorporar la educación ambiental en el plan estratégico de la universidad.
- Nombrar coordinadores de educación ambiental a tiempo completo.

Las marcas de progreso son diferentes a los indicadores en los siguientes aspectos:

- No describen cambios de estado (p.e. incremento de niveles de ingresos), sino cambios de comportamiento o de relaciones en aquellos individuos o grupos que el proyecto apoya directamente.
- Describen un proceso gradual de cambios.
- En su conjunto, las marcas de progreso ayudan a ilustrar la complejidad del proceso de cambio.
- Pueden ser ajustadas durante la implementación del proyecto (correcciones de mitad de período).
- No son una lista de chequeo de logros o metas que han de alcanzarse.
- Nos dan una base para dialogar sobre los avances.

“El foco del Mapeo de Alcances está en la gente y sus organizaciones. La originalidad de la metodología es que se aleja de la evaluación de los productos de un programa (p.e. relevancia política, alivio de la pobreza, reducción de conflictos) para enfocarse en los cambios en comportamientos, relaciones, acciones y/o actividades de la gente y las organizaciones con las que el programa de desarrollo trabaja directamente.”

Guía Descalza 1, página 155



“El aprendizaje se produce principalmente durante la discusión del proceso de selección.”



PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Porqué es importante para el programa hacer seguimiento a nivel de los beneficiarios últimos?
- En tu organización ¿Cómo se aprende sobre los cambios a nivel de beneficiarios?
- ¿Qué preguntas tienes después de leer esta historia?

Historias de “Cambio Más Significativo” —aprendiendo de los beneficiarios

“¿Cómo sabemos si los cambios en nuestros beneficiarios directos contribuyen a algunos cambios positivos para los estudiantes y profesores?” Esta pregunta aparecía una y otra vez en nuestro trabajo con el colegio de entrenamiento de maestros de Zimbabue. Por un rato se escucharon reacciones defensivas:

“No tenemos ningún contacto con los beneficiarios de nuestros socios, así que es imposible monitorear a ese nivel.”

“Están fuera de nuestra esfera de influencia.”

“No tenemos medios para seguirlos a ese nivel.”

Después que un miembro del equipo participara en un taller de “Cambio Más Significativo”, le pedimos a un estudiante que recolectara historias. Debían ser testimonios de estudiantes y profesores sobre cómo sentían que el programa había afectado sus vidas. Es difícil conseguir historias útiles, pero poco a poco mejoramos en ello. Los testimonios más significativos se seleccionan en un encuentro de reflexión, y se da al autor y a la oficina del donante una retroalimentación sobre los motivos de la selección. El aprendizaje se produce principalmente durante la discusión del proceso de selección. Aprendemos, por ejemplo, sobre la ayuda que necesitan los grupos de apoyo asentados en la universidad para asegurar dietas balanceadas y ayuda psicológica para estudiantes y profesores portadores de VIH.

Algunos sienten que trabajar con historias de Cambio Más Significativo sólo hace aflorar lo positivo. Otros se preguntan cómo analizar la cantidad de relatos recogidos. La respuesta reside en como la gente aprende mientras discute las historias. La historia anterior ilustra como este aprendizaje se concretó en la idea de que eran necesarias estructuras de apoyo asentadas en la universidad. No es una celebración del éxito del programa, que había prestado poca atención a ese aspecto, pero que ahora lo tomará en cuenta en planes futuros. También ilustra que no es necesario analizar gran cantidad de datos. ¡El aprendizaje y el cambio pueden desencadenarse a partir de una sola historia de gran alcance!

“¡El aprendizaje y el cambio pueden desencadenarse a partir de una sola historia de gran alcance!”

¿Quién aprende en realidad?

Durante el encuentro de reflexión de fin de año, apareció el tema del seguimiento y la evaluación. La coordinadora de programa explicó amablemente: “Tenemos indicadores específicos que nos permiten el seguimiento de nuestros progresos. Nuestros socios del donante hacen un reporte de seguimiento cada tres meses y lo envían a su sede. Los directores de la universidad reciben una copia. Tenemos copias de todos los informes de seguimiento en nuestras carpetas de las universidades, y ustedes son libres de revisarlos.”

“¿Eso significa que sólo los donantes aprenden del sistema de seguimiento?” preguntó alguien. La coordinadora me pidió contestar a esa pregunta.

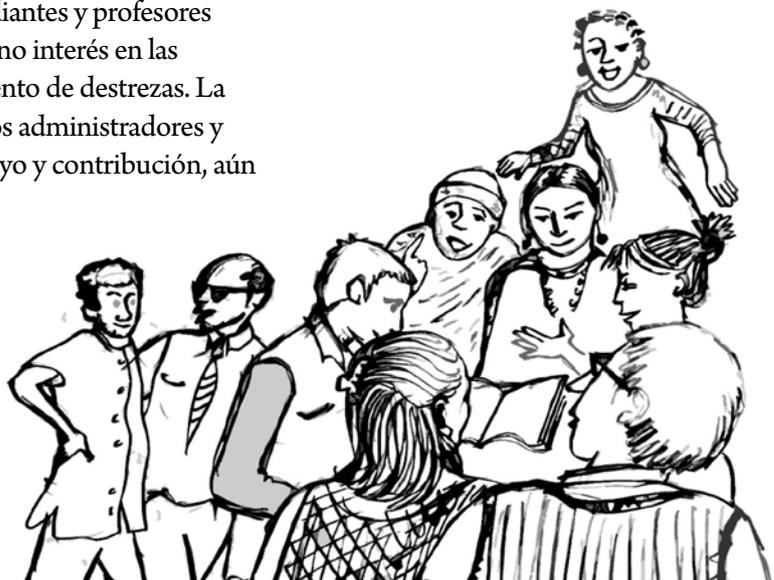
Y allí estaba yo sin saber qué decir, ¡sorprendida por la súbita conclusión a la que había llegado claramente el grupo! La idea de que nuestro sistema de seguimiento era, en realidad, un mecanismo de reporte administrativo en lugar de un sistema de aprendizaje.

“¡Sigamos adelante!” gritó alguien. “Que hagan sus informes, ya que eso los hace felices. Vamos a seguir con nuestro taller y nuestra planificación para el año próximo.”

Probando la voluntad de aprender

Un reto para el programa en las universidades de Zimbabue era motivar a los socios locales a participar. ONG grandes habían tenido en el pasado la costumbre de “motivar” a la gente con dietas generosas.

Frente a esto, el equipo de Action Aid decidió reflexionar sobre sus suposiciones de porqué la gente debería ser motivada a participar. Decidieron no pagar ninguna dieta; el programa sólo trabajaría con personas genuinamente interesadas. Era una decisión riesgosa en un contexto de crisis económica en el país, pero coherente con la visión del programa. De hecho, la reflexión trajo una nueva vida a esta visión. Fue difícil al principio, pero el seguimiento demostró que, paso a paso, este enfoque trajo como resultado un creciente grupo de estudiantes y profesores universitarios activos. Éstos tenían un genuino interés en las actividades, como los talleres de entrenamiento de destrezas. La retroalimentación de estos aprendizajes a los administradores y autoridades locales resultó en un mayor apoyo y contribución, aún con sus escasos recursos.



“¿Eso significa que sólo los donantes aprenden del sistema de seguimiento?” preguntó alguien.



Encontrar el ritmo y el espacio para compartir aprendizajes

Necesitamos encontrar un buen ritmo para compartir nuestro aprendizaje, para asegurarnos un espacio regular, seguro y confiable donde las personas puedan buscar apoyo, frescura e inspiración, como en estos ejemplos:



“Todos los Lunes los miembros del equipo de apoyo del programa en la oficina de Harare reflexionan sobre la semana anterior y sobre los planes para la próxima. Además de señalar las principales actividades realizadas, cada miembro del equipo debe compartir cualquier lección aprendida que considere significativa para el programa. Esta rutina les ha ayudado a ser más reflexivos.”

“De alguna manera el encuentro semanal de reflexión nos ha empujado fuera de nuestras zonas de confort y nos ha estimulado a estar alerta a las ideas y lecciones inesperadas, y a documentarlas para poder compartirlas con nuestros colegas.”

“Las lecciones importantes son documentadas durante la reunión y alimentan los encuentros generales de gestión y los ciclos semestrales de seguimiento.”

“ Reservamos tres días cada mes para desarrollar nuestra práctica. La mitad se invierte en reportes personales reflexivos y su retroalimentación, un espacio en el que cada cual puede exponer su experiencia honestamente para que todos aprendamos de ella, obteniendo inspiración, ideas y consejo. También son comunes los casos de estudio y las discusiones estratégicas, dependiendo de las necesidades del mes, y tenemos tiempo para reconectar y construir la confianza personal que sustenta nuestra cultura de aprendizaje.”



Planificación, Seguimiento y Evaluación – el verdadero reto

Para muchos de nosotros los procesos de PSE son actividades añadidas que sólo apoyan nuestro trabajo. ¡Pero eso es lo mismo que pensar que nuestros huesos o circulación sanguínea solo están para apoyar a nuestro cuerpo! Si queremos que nuestra práctica se mantenga viva y relevante, necesitamos enfoques de PSE que estén profundamente enraizados en la práctica, en los que trabajar y aprender son parte del mismo proceso. De esta manera, PSE no tienen que ser procesos mortalmente aburridos que hay que hacer para cumplir con otros, sino que pueden continuamente realimentar y estimular nuestro trabajo, permitiéndole mantenerse vivo ante las circunstancias siempre cambiantes de la vida.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Cómo te sientes acerca de los enfoques de aprendizaje descritos en estas historias?
- ¿Puedes pensar en oportunidades para fomentar el aprendizaje y los ritmos de aprendizaje en tu organización?

Ofertas baratas: la práctica y el aprendizaje de los donantes

Donante

Una persona que le da dinero o bienes a una organización

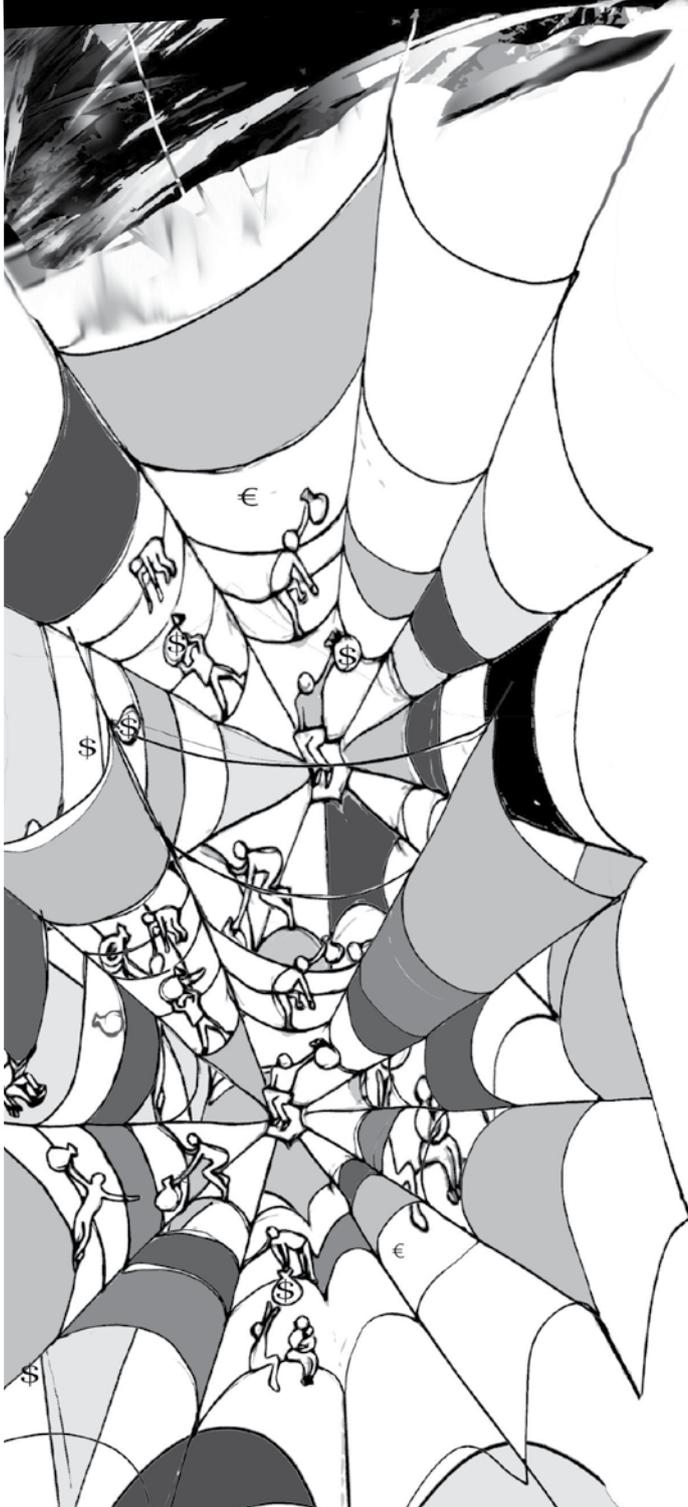
– Cambridge Advanced Learners' Dictionary

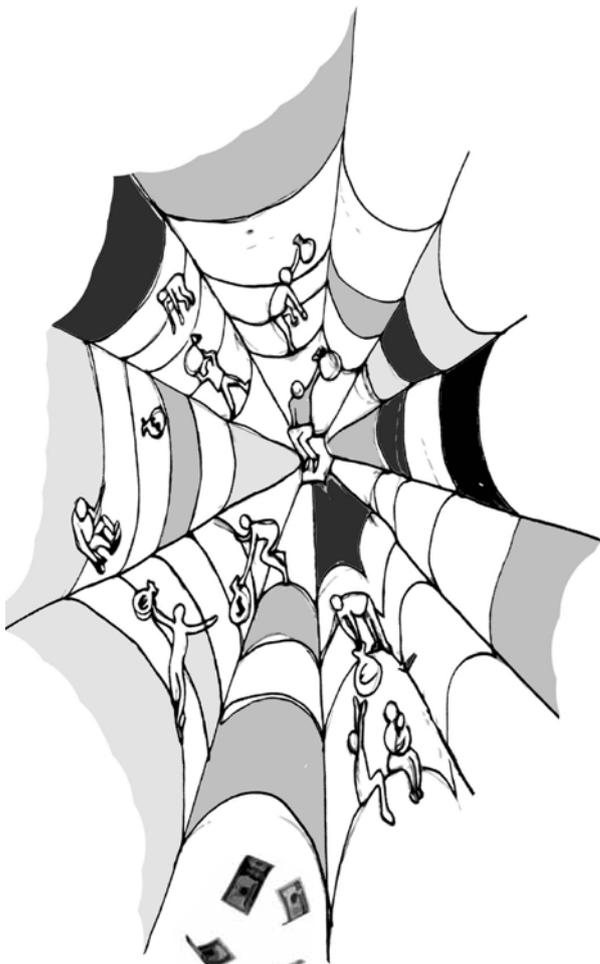
El que aporta algo, por ejemplo dinero, a una causa o fondo

– The Free Dictionary

Este capítulo trata las formas en las que los donantes obstaculizan o contribuyen al aprendizaje, y sugiere cómo pueden aprender y permitir el aprendizaje. Busca ir más allá de la mentalidad de “ellos y nosotros”, que impregna la relación entre donantes y beneficiarios, y explorar cómo cada uno puede aprender de, y con, el otro.

“Donante” es una palabra que usamos para describir a otros, más que a nosotros mismos. Pero hay muy pocas organizaciones que sólo donen dinero. La mayoría – ya sean privadas, gubernamentales u organismos multilaterales – hacen otras cosas también. Puede que implementen sus propios proyectos; que publiquen investigaciones; que hagan incidencia política o se unan con otras en redes para trabajar por el cambio. Pero si le dan dinero a nuestra organización, las llamaremos donantes y las agruparemos con las otras que también lo hacen, sin importar cuán diferentes sean entre ellas. Y, tan pronto como nuestra organización comience a distribuir esos fondos entre otros, aunque sea en pequeñas cantidades, a los ojos de los que las reciben, nosotros también nos convertiremos en donantes.





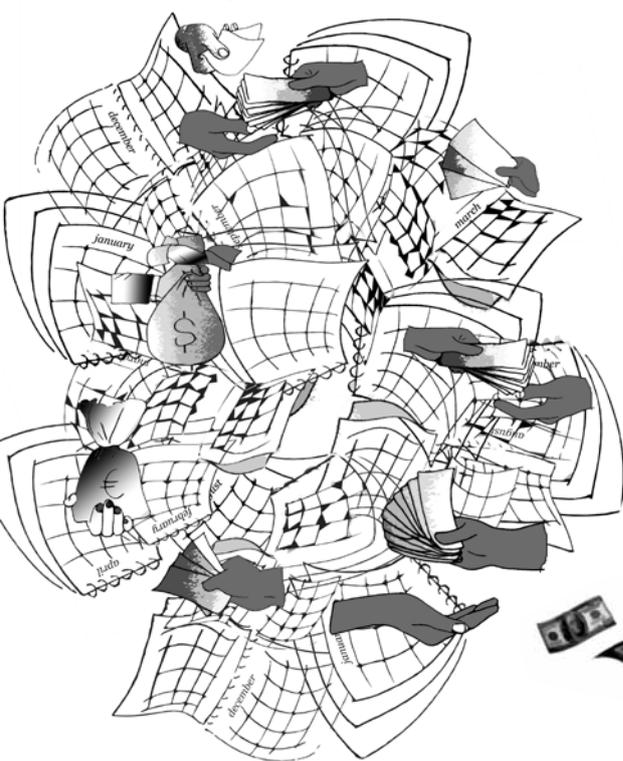
Sospecho que la mayoría de los que leen este capítulo serán donantes, tanto individuales (quizá apadrines un niño o hagas aportes a una institución de caridad), o como parte de una organización que da dinero, experiencia o insumos a otras. Casi todos nosotros trabajamos para organizaciones que son parte de redes de donantes. Tal vez seamos responsables de asignar los fondos de un presupuesto nacional para el desarrollo o de una fundación privada. Puede ser que traslademos a organizaciones locales el dinero que nos ha sido donado por individuos o gobiernos. O que recibamos dinero que ha pasado por una serie de organizaciones antes de llegar a nosotros.

La red de donantes puede ser muy compleja. Para simplificar, en este capítulo llamaremos “donantes primarias” a organizaciones que son principalmente distribuidoras de dinero proveniente de presupuestos nacionales o internacionales de desarrollo o del sector privado. A aquellas que tienen que solicitar ese dinero para trasladarlo a organizaciones locales o comunidades, las llamaremos “donantes secundarias” Por ejemplo, una organización que recibe dinero de una agencia oficial de desarrollo y lo asigna a organizaciones locales es un donante secundario, mientras la agencia misma es un donante primario.

El reto: reducir la rendición de cuentas, ampliar el aprendizaje

“Desde la perspectiva de los técnicos (de campo), dos meses (octubre y noviembre) se emplean en hacer informes del período pasado; los siguientes cuatro (de diciembre a marzo) en presupuestos y propuestas de implementación... Y por supuesto, los últimos dos meses del año fiscal (agosto y septiembre) se dedican a preparar y firmar contratos y subvenciones... casi ocho meses del año invertidos en informes y procesos financieros, dejando a los técnicos y expertos del programa muy poco tiempo para diseñar nuevos proyectos y monitorear la implementación de los que están en curso.”

Ken Schofield, director de la misión filipina de USAID, 4 de marzo de 2010



Andrew Natsios, director de USAID durante la administración de George W. Bush, acuñó el término “burocracia contable” – sistemas y departamentos burocráticos cuya única misión es asegurar el cumplimiento y permitir la medición de los progresos. El rol principal de estos sistemas no es hacer las cosas, sino reducir los riesgos. No están concebidos como sistemas de aprendizaje, ni pretenden asegurar el desarrollo sostenible. El afirma que USAID se ha vuelto menos eficaz por culpa de estos sistemas.

En desarrollo, mensurabilidad (o rendición de cuentas) no es igual a eficacia. Natsios pone como ejemplo un programa de prestación de servicios de un billón de dólares: la Iniciativa de Bush contra la Malaria. La Iniciativa logró el objetivo que buscaba de reducir los índices de infección. Pero estos índices menores no se mantuvieron, porque el programa ignoró el desarrollo de las organizaciones e instituciones locales requeridas para sostenerlos en el futuro. Sin instituciones y organizaciones locales, las iniciativas de esta naturaleza suelen colapsar tan pronto como el financiamiento termina o se reduce, aunque hayan alcanzado sus objetivos medibles.

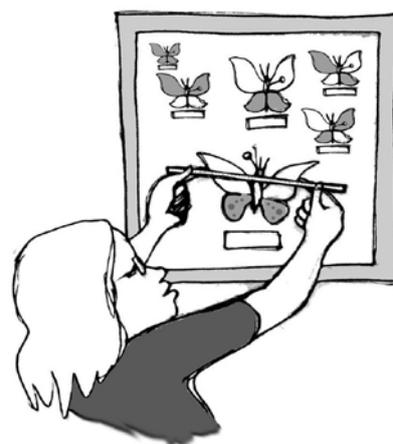
Los procesos de desarrollo de incidencia y reforma en políticas, o de apoyo a organizaciones e instituciones locales, generalmente son más exitosos que la prestación de servicios. Sin embargo su éxito, que suele ser cualitativo, no es fácil de medir a corto plazo y no tiene atribución directa en el largo plazo.

USAID no es la única agencia nacional de desarrollo que se ve crecientemente obstaculizada por la burocracia contable. Esto se repite en la mayoría de las agencias nacionales y multilaterales de desarrollo. Ellas responden a los gobiernos, que responden a su vez a una razonable demanda de sus ciudadanos contribuyentes, de demostrar que están invirtiendo su dinero de forma eficaz. Pero la mayoría de las agencias nacionales de desarrollo dan muchos de sus fondos a otras organizaciones locales e internacionales en forma de préstamos. El efecto neto es un sistema contable múltiple y consumidor de tiempo que permea hasta las mismas comunidades.

¿Qué efectos tiene esto sobre el aprendizaje?

“Aquellos programas de desarrollo que son más precisos y fácilmente mensurables son los menos transformadores, y los más transformadores son los menos mensurables.”

Andrew Natsios



¿Te suena familiar la situación? Es importante ser responsable por el dinero que gastamos y es importante gastar el dinero en facilitar el cambio social. Pero la cultura del cumplimiento y el corto plazo de la gestión por resultados hace que las agencias gubernamentales estén presionadas a demostrar logros. Ellos trasladan ese requerimiento a las grandes organizaciones de desarrollo que a su vez lo trasladan a organizaciones locales, más pequeñas, imponiéndoles para lograrlo sistemas administrativos que no dan cuenta del contexto local ni contribuyen al aprendizaje en ese contexto. La organización sí que aprende – ¡pero aprende cómo responder a los requerimientos de los donantes, en lugar de cómo ser más eficaces en su trabajo!. Así se pierde un tiempo esencial para escuchar y reflexionar.

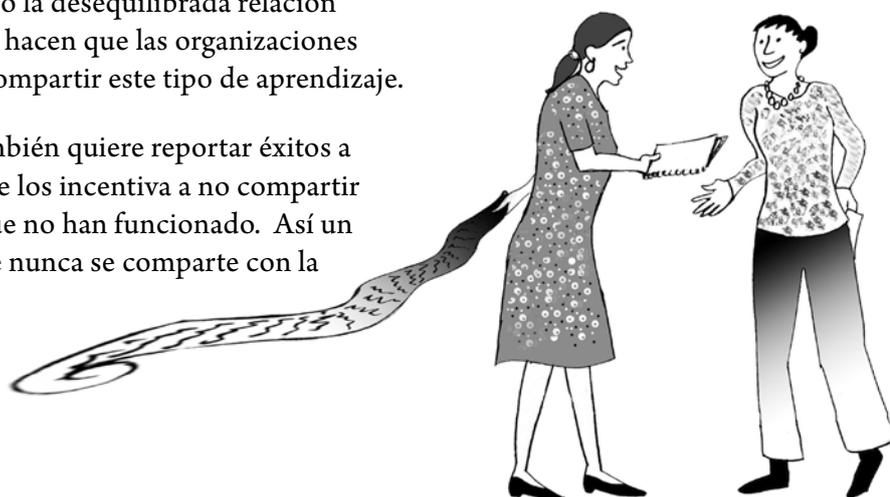
Efectos en el aprendizaje de los donantes primarios – cuestionando nuestros supuestos sobre los donantes

Las organizaciones beneficiarias dan a los donantes la información que les piden, porque temen perder su apoyo en el futuro. Responden las preguntas de los donantes antes que las suyas propias, lo que implica que no se involucran en un aprendizaje profundo enraizado en su contexto local y que, aún si son capaces de hacerlo, no lo comparten con sus donantes. En la búsqueda de mejorar la precisión y eficiencia, los donantes, de acuerdo con DSA/IGS en 2010 “crearon una situación en la que los informes y las cuentas son en realidad menos precisos en reflejar la realidad del terreno, y menos efectivos en conseguir los fines deseados.” Aprender de lo que no funciona, de nuestros errores, es a menudo el modo más fructífero de hacerlo. Sin embargo, tanto los sistemas de rendición de cuentas como la desequilibrada relación que tienen con los donantes, hacen que las organizaciones beneficiarias sean reacias a compartir este tipo de aprendizaje.

La organización donante también quiere reportar éxitos a sus fuentes financieras, lo que los incentiva a no compartir aprendizajes de proyectos que no han funcionado. Así un aprendizaje muy importante nunca se comparte con la comunidad en general.



“... las agencias gubernamentales trasladan la presión que reciben para demostrar logros a las grandes organizaciones de desarrollo, que a su vez la trasladan a las organizaciones locales más pequeñas.”



“... aprender es entender el contexto en el que trabajamos, y los donantes son parte de él.”

Y sin embargo, es el aprendizaje en sí mismo el que nos hace responsables. Al demostrar que entendemos realmente la situación y que buscamos aprender de ella, dejamos claro nuestro compromiso de usar el dinero responsablemente.

Es muy fácil para las organizaciones beneficiarias quejarse de los donantes. Pero aprender es entender el contexto en el que trabajamos, y los donantes son parte de él. Necesitamos desafiar nuestros supuestos y entender mejor lo que significa ser un donante, para aprender de y con los donantes y ser nosotros mismos donantes que aprenden. Vamos a examinar algunos de estos supuestos y a tratar de superarlos.

Supuesto 1: Los donantes tienen más poder de cambio que los beneficiarios.

Los donantes, como cualquier otro tipo de organización, enfrentan barreras al aprendizaje, especialmente cuando manejan grandes cantidades de dinero y sistemas extensos y centralizados. Estos factores implican que son cuidadosamente examinados por los medios y sistemas reguladores, por lo que se vuelven lentos y precavidos.

Las barreras se multiplican cuando son agencias oficiales de ayuda, como USAID o DFID. Bill Gates puede decidir dónde gastar su dinero, pero las agencias deben reportar a los gobiernos y en última instancia a los contribuyentes.

Necesitan resultados para los votantes, que sean conseguidos en el período de un gobierno electo. Pero el desarrollo toma tiempo – el largo plazo es su norma, no su error. Y como afirma Natsios, “mientras más frágil es un Estado, mayor tiempo tomará demostrar resultados de un programa”.

Los gobiernos tienden a aplicar los mismos controles a todos los departamentos. Pero el desarrollo, de nuevo, resulta diferente. Planificar resultados puede ser razonable en contextos relativamente estables, pero es impensable en contextos inestables política, económica y ambientalmente. Desarrollo es desorden: respaldar un replaneamiento continuo es un objetivo coherente, no un error administrativo.

Sumemos la separación geográfica y política entre los grandes donantes y la gente pobre de los países receptores. Los pobres no tienen influencia política sobre los donantes, y los donantes pueden tener muy poca información y muy poca responsabilidad hacia ellos. Esta falta de responsabilidad es un problema central de la ayuda externa, en comparación con los servicios públicos dentro de los países donantes, donde los contribuyentes, los votantes y los usuarios son la misma gente.



Pero todavía, a pesar de estas dependencias y limitaciones, las agencias nacionales de desarrollo siguen financiando investigaciones y evaluaciones, e invirtiendo tiempo y dinero en tratar de entender lo que funciona y lo que no. La Declaración de París de 2005 sobre la eficacia de la ayuda, a pesar de sus debilidades, surgió de la comprensión de los donantes sobre su necesidad de trabajar juntos y aprender unos de otros, en lugar de trabajar aislados cuando tratan de resolver las mismas situaciones.

Supuesto 2: Los donantes son burócratas, no trabajadores del desarrollo.

Muchos de los que trabajan en las agencias de cooperación saben que el desarrollo es complicado y desordenado y que toma tiempo. Muchos entran en las agencias creyendo firmemente en la justicia social y con títulos que les impulsan a tomar riesgos e innovar. Algunos tienen una extensa experiencia en el terreno. Tratan de reconciliarla con sistemas gerenciales burocráticos que no dejan margen de maniobra, y muchas veces terminan frustrados y desilusionados.

Pero eso no les impide resistir. Un proverbio etíope dice que cuando el gran señor pasa, los campesinos sabios hacen una reverencia y se tiran un pedo. Andrew Natsios señala que los subordinados no están exentos de sus propios recursos (“quieren estadísticas, vamos a dárselas”); otros subvertirán la estrategia de gestión al ignorar las actividades de medición (poniendo en peligro sus propias posibilidades de ascenso), o generando suficientes datos para mantener contentos a la gerencia mientras continúan con su propia definición de lo que es “un buen trabajo”.

Los receptores pueden ayudar al personal de las agencias a mantener su integridad y verse a sí mismos como profesionales del desarrollo en primer lugar. Dado que les toca repartir dinero, sus relaciones son especialmente dependientes del poder. Necesitan ser transparentes pero también manejar contextos políticos complejos. Los donantes no son los banqueros del desarrollo, sino profesionales que requieren aprender de la experiencia, como hacen los profesionales.



“ Al demostrar que entendemos realmente la situación y que buscamos aprender de ella, dejamos claro nuestro compromiso de usar el dinero responsablemente. ”

“ Los donantes no son los banqueros del desarrollo, sino profesionales que requieren aprender de la experiencia, como hacen los profesionales. ”

Supuesto 3: Si no hacemos lo que quieren los donantes, no nos darán el dinero.

Los donantes no son todos iguales – difieren en sus intenciones, objetivos y acciones. Siempre será provechoso hablarles sobre cómo y porqué ustedes han desarrollado sus sistemas de rendición de cuentas. Deberían contarles cómo sus prácticas de aprendizaje mejoran su trabajo y lo hacen más efectivo, y también sobre formas de trabajo que responden al contexto sin dejar de ser responsables.

Por supuesto que algunos donantes están limitados, y otros no querrán escuchar. Pero algunos serán empáticos y estarán abiertos a adaptar sus procesos para que ustedes puedan mantener los sistemas y prácticas que les funcionan. Cultiva a esos donantes y aliéntalos a hablar con otros sobre el cambio que puede ocurrir cuando se financia a largo plazo, se promueven procesos difíciles de medir, y se estimula el aprendizaje. Ayúdales a organizar sus propios eventos de aprendizaje e involúcralos en los tuyos. Muchas veces los donantes más flexibles son los más modestos – aliéntalos a difundir los cambios que han apoyado y a compartir cómo lo han hecho.

Mejorando el aprendizaje de los donantes

No importa cuán el tamaño de nuestra organización, ni qué porción de tiempo empleamos como donantes, todos estamos conectados con el flujo de dinero. Nos afecta la manera en que el dinero se gasta y se reporta, y a pesar de los problemas que puede causar, representa también una oportunidad de influenciar a aquellos que más donan.

En particular, es necesario reducir la distancia entre los grandes donantes y la gente que vive en la pobreza, a través de una exposición más consciente y de procesos de aprendizaje, cinco de los cuales se describen en la próxima sección.

“ Los donantes no son todos iguales – difieren en sus intenciones, objetivos y acciones. ”



1. Aprender directamente de los pobres

Algunas grandes organizaciones de ayuda han reconocido la necesidad de entender mejor la vida de los pobres para ser donantes más efectivos. Ejemplos para hacerlo son las inmersiones, las narraciones sobre donantes y las evaluaciones de la gente pobre.

Inmersiones

Las inmersiones organizadas comenzaron en Alemania en los 80. Ahora se utilizan en muchas agencias de ayuda y organizaciones. En las inmersiones, el visitante (personal veterano de agencias donantes, gobiernos y ONG) vive con una familia de acogida y se involucra en sus actividades por una cantidad de días y de noches. Sus tareas pueden incluir cosechar vegetales, cocinar, aprender a hacer mantequilla, aprender danzas, tomar té, conversar con la familia y demás. El estatus profesional, los discursos, los informes y las responsabilidades de trabajo se dejan atrás. La finalidad es experimentar, sentir y relacionarse de persona a persona. Las inmersiones no son como las normales y breves visitas de seguimiento y evaluación de un proyecto, visitas con “alfombra roja”, donde los beneficiarios presentan un cuadro positivo para complacer a los donantes.

Las inmersiones buscan producir un impacto a nivel personal a través del aprendizaje directo de la experiencia; a nivel institucional a través de lo que los visitantes puedan hacer después en sus organizaciones; y a nivel de diseño de políticas, al ponerle cara humana y realidad terrenal a las decisiones, informes y políticas, de regreso a la oficina.

Un miembro del personal de DFID China lo expresa así: “Nos sentamos en Beijing, hablamos, discutimos y analizamos las políticas. Tratamos de imaginar sus implicaciones para los pobres sin en realidad saber lo que es la pobreza... Esta inmersión me ha servido como una verificación de la realidad, pero además ha reafirmado mi compromiso con la misión, objetivos y valores de DFID China.”



Narraciones sobre donantes

Aunque no enlazan físicamente a donantes con gente pobre, como una Inmersión, las Narraciones de Empoderamiento son otra iniciativa que busca ayudar al personal de los donantes a reflexionar sobre lo que hacen y por qué. Fueron adoptadas en 2009 por el Comité de Asistencia al Desarrollo de la Red de Reducción de la Pobreza, que investigaba cómo los donantes pueden apoyar mejor, en lugar de debilitar, los procesos de aprendizaje. Se identificaron historias en las cuales las decisiones tomadas por donantes primarios habían tenido influencia en donantes secundarios que a su vez habían estado interactuando con gente pobre.

Se encargó a Rosalind Eyben un método en el cual la narrativa enfatizara el papel específico de los donantes. Cuatro distintas versiones o “voces” fueron contrastadas en cada historia. En lugar de contratar a un consultor, se sugirió a los miembros de POVNET (donantes) que se involucraran directamente en recogerlas y analizarlas.

El proceso reconoce la posibilidad de muchos puntos de vista en un relato, pero la iniciativa tuvo que enfrentar retos – los miembros de POVNET tuvieron dificultad de recolectar las historias por ellos mismos, dadas sus restricciones de tiempo y recursos.

Evaluaciones de los pobres

Los donantes pueden también aprender de las evaluaciones que hace la misma gente de cómo los programas externos afectan sus vidas. Otro enfoque es hacer que una comunidad elabore sus propios planes de acción y reflexiones. (Ver capítulos 7 y 8 sobre aprendizaje comunitario).



2. Aprender de la gente pobre a través de los donantes secundarios

Incidencia realista: Cuando las semillas llegan demasiado tarde, tú eres parte del problema

Zimbabue tenía seguridad alimentaria, pero la sequía, la crisis económica y el cuarto índice más alto de infección de VIH del mundo se combinaron para debilitarla entre 2000 y 2005. Reconociendo esas dificultades, la Comisión Europea implementó en 2004 una línea de financiamiento de varios años para ONG de seguridad alimentaria. Action Aid Zimbabue (AA) presentó un proyecto para distribuir semillas y kits de riego por goteo en cinco distritos, y planteó iniciarlo el 1 de enero de 2005.

En febrero de 2005, al comienzo del período de siembra, sus socios locales le preguntaban cuándo comprarían los kits y las semillas. Temían que si llegaban muy tarde, la cosecha

sería pobre. En este caso, las semillas no fueron enviadas hasta julio, seis meses después de lo planeado. La indagación posterior reveló que cuando las semillas llegaron la gente las lavó y se las comió, y luego tuvieron que depender de la ayuda alimentaria de emergencia.

Para identificar lo que se debería haber hecho de forma diferente, el equipo de AA examinó los errores cometidos. El resultado fue sorprendente. Comenzaron hablando con el gerente de seguridad alimentaria de la delegación local de la Comisión

Europea para saber porqué los fondos se habían enviado tan tarde. Habían muchos factores, la mayoría de los cuales estaban fuera del alcance de la oficina local:

- una decisión tardía del Consejo Europeo sobre esta nueva línea presupuestaria,
- las vacaciones de navidad en Bruselas y en la oficina local,
- la base de datos de la Comisión Europea estuvo dos meses sin funcionar por mantenimiento,
- una confusión en AA internacional sobre qué cuenta bancaria utilizar, que produjo un retraso extra de tres semanas.



Reconociendo la responsabilidad de la Comisión Europea, el gerente preguntó porqué una gran ONG como AA no pudo cubrir los costos del proyecto hasta la llegada de los fondos comprometidos. Dos cosas quedaron claras.

Primero, AA necesita fortalecer sus procesos internos y probar formas de prefinanciar contratos firmados

cuando el pago del donante se retrasa más allá del inicio del proyecto. Segundo, hacer presión sobre la oficina local era importante, pero el verdadero cambio en la administración de fondos sólo podría venir de las oficinas centrales de la Comisión en Bruselas.

La historia anterior es un ejemplo de Incidencia Realista (Grounded Advocacy) que es utilizada por AA para influenciar las políticas de pensamiento del donante, basada en la realidad en terreno. Comienza con la gente pobre identificando cambios necesarios en las prácticas y políticas de los donantes que los afectan negativamente. Luego se diseña un plan de acción para trabajar con el donante para lograr este cambio.

AA reporta que el aprendizaje en este proceso demuestra que la presencia y apropiación del donante en el país, en lugar de la elaboración centralizada de políticas, “facilita la promoción de soluciones adaptadas a las dinámicas nacionales o locales... abriendo nuevas oportunidades de diálogo y facilitando la participación de los donantes en las reuniones”.

3. Agencias y donantes secundarios – fortalecer un diálogo de aprendizaje

Los donantes primarios pueden representar una barrera al aprendizaje a nivel de los donantes secundarios. Pero prácticas como “cláusulas de flexibilidad”, “presupuestos de aprendizaje” o “informes abiertos” pueden ayudar a construir el camino hacia una relación entre ambos más abierta y basada en la confianza. Esto puede significar que los donantes secundarios no trasladen sistemas inapropiados de rendición de cuentas a la gente y organizaciones que subvencionan, y tiene el potencial de estructurar una alianza creativa a través de la cual se comparta el aprendizaje.

Cláusulas de flexibilidad y presupuestos de aprendizaje

Un miembro del CDRA reflexiona sobre flexibilidad, presupuestos de aprendizaje y actitud hacia

los donantes

“La vida solía ser mucho más sencilla. Recuerdo tener una práctica más clara, trabajar con uno o dos proyectos a la vez. Planificar era un proceso relativamente simple, y la mayoría del aprendizaje lo hacíamos en el terreno de manera informal.

Pero ahora las cosas son diferentes. Invertimos mucho más tiempo preparando, planificando y reflexionando, por nosotros mismos y cada vez más con los otros. Somos más que antes y trabajamos con programas más grandes en colaboración con varias organizaciones. Tenemos que considerar escenarios diversos y complicados.

Los días en que podíamos planificar un proyecto y simplemente ejecutarlo, quedaron atrás. Las cosas son demasiado complejas e impredecibles, por lo que tenemos que cambiarlo constantemente en el camino. La planificación es ahora un proceso continuo de preparación y adaptación, más que un asunto de imprimir e implementar productos y resultados.

Todavía presentamos planes y presupuestos a nuestros donantes para asegurar recursos, pero nos aseguramos de discutir (e incluir cláusulas) acerca de los cambios que serán necesarios. Negociamos con un alto grado de flexibilidad, para no tener que mantenernos renegociando nuestros acuerdos con ellos.

Por suerte tenemos donantes con experiencia,

pero sabemos que son la excepción más que la regla. Nos hemos esforzado en ayudarlos a aprender sobre las realidades que enfrentamos, para que puedan desarrollar mejores prácticas propias. Los consideramos compañeros profesionales del desarrollo que requieren de nuestra honestidad para ser donantes efectivos, tanto como nosotros requerimos la suya.

Ellos tienen la tarea increíblemente difícil de dar dinero para el desarrollo en contextos azotados por la pobreza, de maneras que empoderen a todos en lugar de corromper a unos pocos. Los podemos ayudar a hacerlo.

Desafiamos a los donantes y ellos lo aprecian – algunos nos han dicho que continúan financiándonos porque los desafiamos y porque nuestros informes contienen buenas reflexiones sobre nuestras prácticas, y no sólo listas de productos o exageraciones sobre resultados.

Lo que esto nos aporta es que necesitamos aprender cosas nuevas todo el tiempo, en nuevas formas y con gente distinta, para poder responder a desafíos complejos y emergentes. En realidad, invertimos entre el 20 y el 25% de nuestro tiempo en actividades de planificación, preparación, reflexión y aprendizaje, entre nosotros y con nuestros colaboradores.

Una cosa que hemos negociado con algunos donantes son líneas de presupuesto para el aprendizaje.

¡Y seguimos trabajando con los que todavía no captan la cuestión del aprendizaje!



Informes abiertos

Son informes sencillos que exploran lo sucedido y sus razones, en lugar de contestar preguntas predefinidas o de encajar lo sucedido en marcos prediseñados. Aquí hay algunas ideas que pueden ayudarte a hacerlos:

- Usar el modo activo de conjugación antes que el pasivo: “ella hizo” antes de “fue hecho”
- Cambiar el foco de las actividades (ejecutadas por la ONG) a los impactos y cambios en la gente.
- No mirar sólo lo que pasó o funcionó, sino también lo que lo hizo posible.
- Dar la misma importancia y normalidad a los resultados inesperados que a los esperados.
- Incluir retos, lecciones aprendidas y recomendaciones – lo que funcionó bien y lo que requiere ser mejorado.

4. Aprendizaje interno y aprendizaje de los otros

Aquí hay algunos ejemplos de iniciativas de aprendizaje bilateral y multilateral entre organizaciones donantes.

Aprendizaje colectivo desde la experiencia y el conocimiento

Las Trayectorias de Aprendizaje Colectivo (TACs) son organizadas por PSO – un centro de aprendizaje y práctica para ONGD holandesas, alrededor de un tema o cuestión de actualidad. En un TAC se reúne gente de muchas organizaciones por uno, dos y hasta seis días. La clave en estas trayectorias es que, más que traer teorías relevantes, se comparte el conocimiento y la experiencia de las organizaciones participantes, manteniendo el enlace con una o más personas de países en desarrollo.

El año pasado, por ejemplo, se celebró una Trayectoria acerca de cómo colaborar en redes con socios del sur y del norte. Todos los participantes estaban involucrados en redes de este tipo, ya fuera como simples miembros, como donantes o como personal de su secretariado. Todos





trajeron su propio caso de estudio , y con la ayuda de teorías y marcos discutieron sus propias prácticas como iguales, y aprendieron mucho, cada uno de los demás.

Por ejemplo:

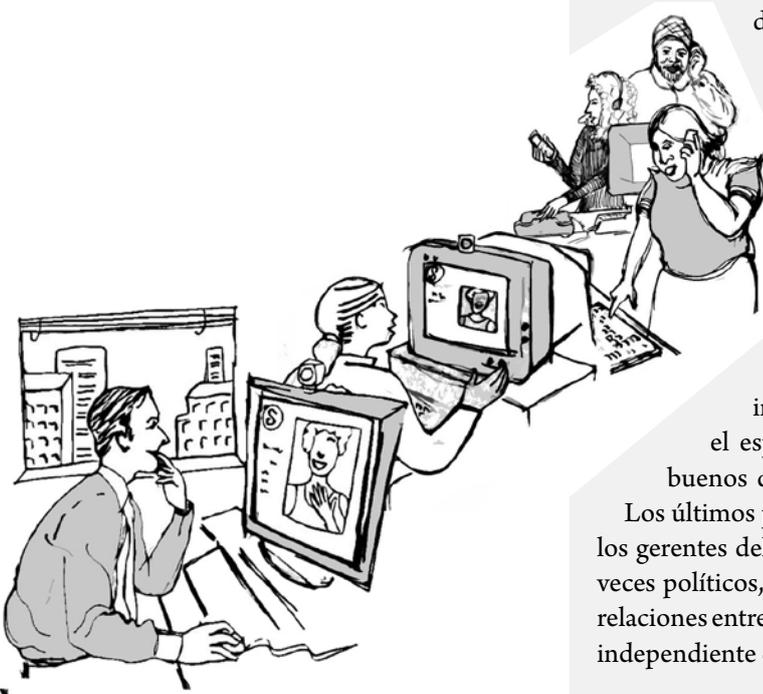
- Cuando tengas el rol de liderazgo, sé transparente, no confundas liderazgo con gerencia.
- Una red puede ser realmente conducida por las necesidades, cuando se escucha a todos los niveles (cabeza, corazón y pies), se presta atención al S&E y se incluye a los beneficiarios.
- Si la red se hace sostenible, es el final de la red. Recuerda: ¡una red no es un programa!
- Como donante, debes invertir en comunicación. Es cara, pero vital. Pasa tiempo con la secretaría de la red, pero también con los miembros. Comunícate por chat, teléfono, skype – ¡mantente en contacto!

Uno de los participantes reflexionaba: “A través de lo que aprendimos en la Trayectoria, decidimos cambiar nuestra relación con los socios en la red. Ahora estamos más en segundo plano, y colaboramos sobre la base de la igualdad, en lugar de tomar un rol de dirección”.

Lomeña describe un proceso de Revisión Interna entre Pares

Lomeña es un ex consultor del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). “Durante un proceso de Revisión Interna entre Pares sobre documentos de evaluación, examinamos la claridad de los documentos, la metodología de evaluación, si las conclusiones estaban bien sustentadas... era un proceso técnico y crítico, a veces muy controversial debido a desacuerdos acerca de enfoques o campos conceptuales, pero muy rico e interesante, en discusiones que podían durar hasta cuatro horas. A nivel personal y profesional, yo aprendí mucho. La presión de que todos teníamos que hacer comentarios durante la Revisión Interna entre Pares, desde el primer día de la incorporación del equipo de evaluación, elevó el espíritu crítico y la motivación para presentar buenos documentos para la revisión con los colegas.

Los últimos procesos de Revisión Interna entre Pares, con los gerentes del banco, parecen mucho más burocráticos y a veces políticos, pero siempre llenos de aprendizaje sobre las relaciones entre la gerencia del banco y la oficina de evaluación independiente de esta organización internacional.”



Un repaso a las Semanas de Lectura Guiada

Las Semanas de Lectura Guiada, como las describió Rosalynd Eyben, fueron inicialmente desarrolladas para DFID Asesores de Desarrollo Social en 2005. Desde entonces, otros como SIDA las han utilizado. Su objetivo es comprender críticamente y aplicar enfoques conceptuales recientes a temas como poder, exclusión social y género. Reúnen de 5 a 10 participantes y se organizan como sigue:

Domingo en la tarde: Llegada, los participantes son guiados a través de una sesión de aprendizaje y práctica reflexiva colectiva, y estimulados a identificar sus resultados individuales de aprendizaje.

Lunes a viernes: Se adjudica un tema específico a cada día, y un participante que deberá liderar cada tema, preparando su lectura y presentación. La presentación debería identificar

las cuestiones más importantes y sus implicaciones, tanto para la práctica actual de la organización como para la experiencia personal directa.

- Las mañanas se emplean en el estudio individual de las lecturas de ese día. En el desayuno el facilitador introduce brevemente las lecturas al grupo, y luego se reúne por unos 90 minutos con los presentadores del día, que después terminan sus presentaciones individualmente.
- Las tardes son para las presentaciones seguidas de discusiones. Luego hay una caminata en grupo de una o dos horas, donde los participantes suelen continuar las discusiones.

- Las noches son libres a menos de que el grupo decida otra cosa. Pueden tener charlas informales sobre experiencias particulares, invitar personas de afuera para cenar, beber y conversar, etc.



Como cualquier otra actividad de aprendizaje, esta funcionará mejor si está incorporada en el sistema de trabajo y apoyada por personal veterano. En este caso es importante que se involucre una mirada crítica sobre cómo el financiamiento está obstaculizando o contribuyendo al desarrollo. Sin constituirse en una evaluación del trabajo de otra organización, debería ser una mirada crítica a la propia práctica de la agencia donante y su influencia en otros. Debe prestarse especial atención a los efectos sobre la gente pobre y marginada cuyas vidas busca transformar el donante.

5. Investigación sobre las prácticas de los donantes

Ayudografía

La Ayudografía es un tipo de investigación descrita por David Mosse en su libro de 2005 *Cultivating Development: An Ethnography of Aid Policy and Practice* (Cultivando el Desarrollo: Una Etnografía de las políticas y las prácticas de ayuda), como “preocupada no sólo por los objetivos y resultados del proyecto, sino por las preguntas sobre ... los procesos de desarrollo”. Esto implica entender las relaciones entre los diferentes actores de la red de la ayuda, tales como donantes, donantes secundarios y gente pobre.

Es necesario indagar más sobre cómo la práctica de los donantes – las formas en las cuales distribuyen y controlan el dinero – afectan el desarrollo y el cambio social.



La Gran Iniciativa del Impulso hacia Adelante

Esta iniciativa fue creada por el equipo de Participación, Poder y Cambio Social del Instituto de Estudios del Desarrollo en Reino Unido. Un proyecto subsecuente de acción/investigación buscaba identificar y demostrar la eficacia de los enfoques alternativos a la gestión por resultados que actualmente demanda la mayoría de los donantes.

Setenta profesionales del desarrollo, investigadores y profesionales de agencias donantes coincidieron en un encuentro en septiembre de 2010. Allí expresaron su preocupación por los resultados crecientemente irreales que les exigían demostrar, y la tendencia del cumplimiento a desalentar el trabajo de cambio transformativo. Algunas de las iniciativas acordadas fueron:

- Desarrollar contra-narrativas que enfatizen la rendición de cuentas ante la gente pobre y excluida y prioricen las historias sobre los números.
- Comunicar que algunas partes del desarrollo no son medibles.
- Colaborar con las personas de las agencias donantes que están insatisfechas con la “cultura de la auditoría”.
- Impulsar el aprendizaje organizacional y la práctica reflexiva.

Ver www.bigpushforward.net



En conclusión...

Donde quiera que trabajemos, tenemos la responsabilidad de asegurarnos de que el dinero que ha sido destinado al cambio social y al desarrollo se utiliza de la manera más eficaz posible. Quejarse sobre los donantes mientras pasivamente participamos en sistemas de distribución y control que debilitan el aprendizaje profundo y el cambio social significativo, no es una opción honorable. Quizá sólo seamos capaces de dar pequeños pasos para empezar, pero debemos ser activos en buscar el cambio.

Siempre que seamos donantes, ya sea de dinero, equipos o experiencia para facilitar el cambio social, debemos preguntarnos: “¿Cómo puedo hacer esto de manera que asegure que las comunidades y los individuos lo pueden usar en aprender por sí mismos y actuar sobre su aprendizaje?” Cuando somos receptores de dinero para el desarrollo, deberíamos preguntarnos “¿Cómo puedo usar y ser responsable de este dinero en una manera que identifique e incorpore el aprendizaje, en la búsqueda del cambio más eficaz y sostenible posible?”

Aprendizaje Horizontal:

un enfoque tangencial de cambio

Cultivando alimentos juntos en la escuela

La señora Letela miraba a través de la persiana rota de la ventana de su oficina, observando a los niños en el patio polvoriento. “¿Cuántos de ellos habrán comido hoy?” se preguntaba. “¿Cuántos de los campos de sus padres estarán vacíos? ¿Cómo es posible que los hijos de los agricultores vengan al colegio hambrientos?”

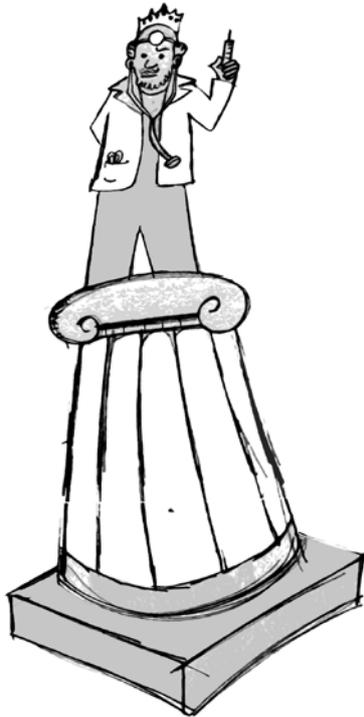
Ahora, seis meses después, observa a los niños sentados, con los ojos sanos y brillantes, frente a sus platos de comida humeante – comida hecha por los estudiantes de ciencias domésticas y cultivada por los padres en el jardín de la escuela. Recuerda el día en que decidió emprender esta acción. “¡Qué lejos parece ahora!”, sonríe. “¡Ha sido todo un viaje!”

Como directora de la escuela primaria local, había contactado a una red regional de ONG de promoción del cultivo a pequeña escala, combinando métodos locales de agricultura con principios y prácticas de permacultura.

¡La voz corrió rápidamente! Padres y maestros de otras escuelas los visitaron para que a su vez les enseñaran estos métodos. Los padres de la escuela de la señora Letela se convirtieron en maestros de otros padres. Pronto 58 escuelas y comunidades del distrito habían comenzado iniciativas similares, y esto se extendió a 200 más en otros distritos, ahora con apoyo gubernamental. La escuela de la señora Letela abrió también un centro de asesoría para enlazar a la gente y compartir recursos y consejos.



... las personas pueden aprender y actuar desde su propia experiencia y la de sus iguales.



La gente está aprendiendo otra vez a confiar en su propio conocimiento y el de sus vecinos...



Esta inspiradora historia muestra como algo pequeño y tangible puede transformarse naturalmente en algo de gran impacto para muchos, a un costo muy bajo. Muestra como la gente puede aprender y actuar por sí misma y por las experiencias de sus iguales, un principio clave de muchos programas exitosos de desarrollo. Lo llamamos Aprendizaje Horizontal, y en este capítulo explicaremos su funcionamiento.

Aprendizaje Horizontal

¿Qué es Aprendizaje Horizontal? Es aprender de nuestros vecinos, mayores y compañeros. Es una práctica natural, que ha permitido compartir y colaborar a través de los tiempos, mediante la cual la vida económica, social, cultural, artística, religiosa y recreativa concurren para el beneficio mutuo. En muchas culturas ancestrales la gente se encuentra con otras comunidades en mercados y fiestas, en donde intercambian bienes y conocimientos, asistidos y acompañados por actividades culturales como danzas, canciones y relatos, que no sólo entretienen sino que difunden y celebran los valores y el conocimiento necesario para vivir. En África occidental también existe la práctica de los griots, grandes narradores que viajan entre comunidades memorizando y enseñando la historia, las prácticas y las leyendas de sus gentes.

Pero en muchas sociedades estas tradiciones están en ruinas, destruidas por la colonización y la subsecuente introducción de sistemas formales verticales de escolarización, salud, religión, justicia y economía. La sabiduría local se etiquetó como atrasada, los valores y rituales locales como supersticiones, y la gente dejó de valorar su propio conocimiento y el de sus vecinos. En los últimos cien años, los maestros, curas, doctores, abogados, empresarios, funcionarios y medios de comunicación se convirtieron en las fuentes confiables de conocimiento. Sin embargo, estas fuentes le han fallado a millones, o billones, de personas, prometiéndoles una vida mejor pero trayéndoles en realidad una pobreza más profunda y sostenida.

La historia de la señora Letela es, sin embargo, sólo un ejemplo de cómo el Aprendizaje Horizontal y el intercambio de conocimientos son todavía relevantes. Hay muchas más como ésta. La gente está aprendiendo cómo confiar en su conocimiento y el de sus vecinos, y qué pueden hacer por sí mismos y por los demás. Cada vez más organizaciones comunitarias, ONG y gobiernos son conscientes otra vez del poder del conocimiento local y el potencial del Aprendizaje Horizontal para ayudar a las comunidades a movilizarse, compartir su saber y enfrentar juntas desafíos comunes.

¿Qué rol tiene el Aprendizaje Horizontal en tu vida y tu práctica? Probablemente más de lo que piensas, como espero poder mostrar en la discusión siguiente sobre cómo sus diferentes formas pueden provocar cambios de larga escala en la sociedad.

Principios e ideas clave en Aprendizaje Horizontal

Estos son algunos principios clave del Aprendizaje Horizontal.



El Aprendizaje Horizontal es distinto a la construcción de capacidades

Convencionalmente, la construcción de capacidades atiende deficiencias en las capacidades de la gente y las organizaciones. Cómo y cuándo son enfrentadas esas carencias se decide generalmente por expertos, gestores, entrenadores, etc. En esto es donde difiere el principio básico del Aprendizaje Horizontal: éste toma las capacidades existentes a nivel comunitario, y son los mismos aprendices los que deciden cómo y cuándo tendrá lugar el aprendizaje.

En muchas ocasiones nuestros pares son mejores compartiendo y enseñando que los maestros y entrenadores. ¿Por qué? Porque hablan desde su propia experiencia directa, en el mismo lenguaje y con una mayor comprensión de lo que le cuesta a alguien como ellos mismos aprender lo que le están enseñando. El Aprendizaje Horizontal es muchas veces bidireccional, lo que confiere al proceso confianza y energía. Observa a los agricultores compartir entre ellos sus ideas – seguramente tendrán una discusión más fructífera y apasionada que la que tendrían con un maestro o entrenador.

“ El Aprendizaje Horizontal es muchas veces bidireccional, lo que confiere al proceso confianza y energía. ”

Pero también hay lugar para maestros, que suelen reunir experiencia y conocimientos críticos para el aprendizaje y traer más claridad conceptual que la que está disponible en un grupo de pares. Los padres/agricultores de la historia necesitaron la experiencia de los maestros de permacultura, sin la cual hubieran hecho muy poco. Pero este nuevo conocimiento vino después de que su propio conocimiento y experiencia fuese colectivamente reconocido y validado por los entrenadores. En este caso el conocimiento experto expande lo ya sabido, en lugar de ignorar el conocimiento existente, como suele suceder. Los esfuerzos para construir capacidades – aprendizaje vertical – pueden así añadir valor a un programa de Aprendizaje Horizontal.

Diferentes métodos de Aprendizaje Horizontal

Enseñanza de igual a igual e intercambio de conocimiento

De campesino a campesino, de niños a padres

“Estábamos tan excitados en el autobús, cantando como niños. La mayoría nunca habíamos ido tan lejos”, explicaba una de las campesinas. El autobús lleno de agricultores de Nkwanta, en la región del Volta en Ghana, regresaba de una visita de intercambio con cooperativas de agricultores en Salaga. Ella me contó lo interesante que fue escuchar directamente de otros agricultores, como utilizaban teléfonos móviles para conocer los precios de diferentes cultivos como la soja, el maní y el ñame, y comunicarse con diferentes mercados distritales usando mensajes de texto. “Siempre sabemos menos que los comerciantes, por lo que nos sentimos engañados. Hemos escrito precios en los tabloncillos de anuncios de los pueblos, pero la mayoría de los campesinos viven lejos y siempre tienen precios viejos”, nos explicó luego. “Pero aquí nos hemos dado cuenta que puede hacerse de otra forma, que si trabajamos juntos podemos tener el control en lugar de los comerciantes.”

Los agricultores de Salaga habían explicado como los primeros entrenamientos fueron difíciles, hasta que la ONG local cambió su enfoque. Ahora enseñan primero a los niños en la escuela, quienes luego ayudan a sus padres a aprender a utilizar los teléfonos móviles. Así los campesinos manejan precios actualizados, y pueden negociar mejores precios de venta con los comerciantes. Ellos contaron que han utilizado parte de este ingreso extra para enviar a más niños a la escuela. La mayoría de los agricultores no tienen electricidad y tenían que caminar largos trechos y pagar para recargar sus teléfonos, pero ahora la cooperativa ha sido capaz de comprar cargadores solares para superar este inconveniente.



De campesino a campesino, de niños a padres ... (cont.)

Compartir su experiencia con los agricultores de Nkwanta fue también una buena reflexión para los de Salaga, algo que casi nunca hacen. “¡Nosotros quisiéramos hacer algo parecido en nuestros pueblos!” Exclamó uno de ellos.

De regreso en Nkwanta, la ONG que había contactado a los campesinos de la región del Volta con los de Salaga, había organizado una sesión de retroalimentación con otros miembros de la comunidad que no habían participado en la visita. Así ellos también intervendrían en los aprendizajes.



¿Qué nos sorprende de esta historia? Muchas ideas vienen a la mente: Simple y barato. Desbloquea el ingenio local. Visitas de intercambio de bajo costo. Agricultores que le enseñan a otros lo que están haciendo – no como expertos sino como vecinos. Se construyen tanto destrezas como confianza, logrando mayores y más sostenibles ingresos para la comunidad. Se habilita una inversión adicional en los niños. ¿Y qué les parece que los niños enseñen a sus padres? Poniendo las cosas de cabeza se desbloquean habilidades sorprendentes. Se enseña a todos una invaluable lección sobre aprender y trabajar juntos.



Aprendizaje Horizontal y movilización comunitaria

Una historia de desarrollo espontáneo rápido

El director de la ONG en Ciudad del Cabo se estaba sintiendo un poco sobrepasado. Los grupos callejeros de ahorro diario en los asentamientos informales estaban creciendo más allá de lo previsto. La cuestión había cobrado vida propia en sus tres o cuatro años de existencia. Decenas de grupos de ahorro se habían formado, proliferando por todas partes, uno tras otro, aprendiendo de los ya establecidos cómo organizarse. Una de las motivaciones para formar los grupos era contrarrestar la violencia doméstica, pero esto era difícil de seguir y de medir sin interferir, aunque las historias de grupos de mujeres golpeando ollas y sartenes, confrontando a los maltratadores, eran esperanzadoras.

Ahora los grupos se habían unido a grupos de ahorro más asertivos de otros poblados, formando movimientos, federaciones, llevando a más de cien el número de grupos, lo que era excitante. Estaban negociando con bancos y donantes para acceder a más financiamiento para desarrollo de vivienda. Tres organizaciones de pueblos de la Costa Oeste estaban solicitando al gobierno sus derechos de pesca lucrativa. ¿Cuál era el significado de esto? No estaba claro todavía a dónde llevaría y qué exigiría de la ONG como profesionales. Esto no estaba en el marco lógico original. ¿Qué dirían los donantes? ¿Cómo podría medirse el impacto de estos movimientos espontáneos?

“ ... las posibilidades dinámicas que se abren cuando los grupos comunitarios comienzan a compartir sus habilidades...”

Lo que me sorprendió de esta historia son las posibilidades dinámicas que se abren cuando los grupos comunitarios comienzan a compartir sus habilidades y experiencias con otros, y luego utilizan esas relaciones de aprendizaje para activar movimientos mayores que participen creativamente en la sociedad. *La historia del capítulo anterior sobre las federaciones vinculadas a la ONG Schackdwellers International, lo demuestra también*. No eran sólo movimientos de protesta demandando sus derechos, aunque por supuesto hay lugar para ellos cuando deben confrontarse las injusticias. Pero eso no es suficiente. En estas historias vemos gente movilizándose, haciendo lo que pueden por ellos mismos, y utilizando la organización que requieren para relacionarse activamente con bancos y gobiernos, no sólo demandando su espacio, sino trabajando con él para mejorar sus propias vidas.

Usando el video para ir más allá del intercambio entre comunidades



Compartir nuevos métodos entre agricultores a través del

eo

La mayoría de los campesinos de Ghana siguen utilizando métodos tradicionales de cultivo, y recogen una cosecha después de la estación de lluvia. Pero algunos han estado experimentando nuevos métodos, a veces con la ayuda de investigadores y trabajadores de ONG. El resto, sin embargo, no conoce los resultados de estos nuevos métodos – por lo que no tiene razones para cambiar los viejos. Una ONG local está ahora filmando a algunos de los campesinos demostrando los nuevos métodos. La elección de las prácticas se realizó participativamente entre grupos de agricultores, investigadores y técnicos. En los videos se muestran las diferentes etapas de los procesos de producción, como la siembra de los guisantes para el ganado, los métodos para tamizar la yuca, o para la recolección de la miel. Los videos se utilizan para iniciar la discusión, en lengua local, con los grupos de agricultores. Ellos muestran el uso de las nuevas prácticas en combinación con las tradicionales.

A través del uso del video, el conocimiento local puede visibilizarse, no sólo en la misma comunidad, sino mucho más allá. Esta imagen de sí mismos produce la impresión inmediata de que el propio conocimiento es importante y puede ser comunicado efectivamente. Para aquellos que no saben leer ni escribir, el video muestra información que la gente puede entender y con la que se puede identificar. También potencia la tradición de narración oral, facilitando el intercambio de buenas prácticas en un lenguaje que las comunidades podrán entender.

Los videos pueden ser mostrados a una audiencia aún mayor en Internet, por ejemplo en YouTube, donde la gente comparte videos con otra gente de todo el mundo. Esto está ya cambiando la forma en que los individuos aprenden, y puede ayudarnos también a compartir nuestros valores locales mas allá de nuestra comunidad. ¿Cómo se puede utilizar el video como método de Aprendizaje Local o intercambio de conocimiento? Esto se explica en la página web de la Guía Descalza.



Grupos de aprendizaje

Otro método importante de Aprendizaje Horizontal es aprender en grupos de gente semejante, por ejemplo agricultores, maestros o trabajadores de la salud, para compartir experiencias, retos y soluciones.

Diseñar, mejorar, compartir

Una de las maestras participantes describió así su grupo de aprendizaje: “Nos reunimos un sábado de cada mes. Diseñamos juntos materiales de enseñanza local, como parte del proyecto en el cual participamos, y también comenzamos a compartir otros materiales. Discutimos los desafíos que encontramos como maestros, y preguntamos a los de más experiencia lo que harían sobre ellos. Estamos mejorando nuestras capacidades profesionales y hemos formado un Grupo de Aprendizaje de Maestros. No sólo hacemos esto cara a cara, sino que ahora también somos capaces de utilizar el e-mail para continuar compartiendo aprendizajes a distancia.”

Maestros de siete escuelas (públicas y privadas) de diferentes pueblos de la provincia de Copperbelt en Zambia, formaron parte de un proyecto para mejorar la calidad de la enseñanza y los materiales educativos en todas las materias. Fueron entrenados para utilizar e incorporar las nuevas tecnologías en su práctica. Pero lo que realmente funcionó bien para mejorar la calidad de la enseñanza fue la red formada por los maestros participantes.

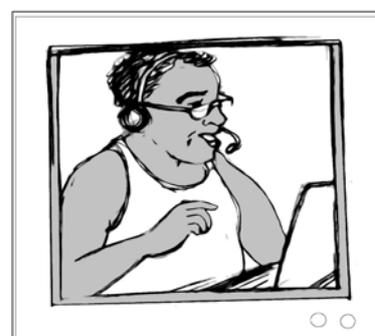
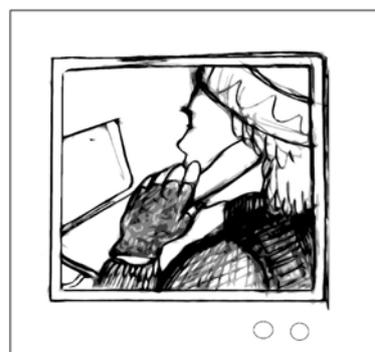
Ellos aún enfrentan dificultades, como el mal servicio de Internet, pero ahora pueden usar tanto SMS como e-mails para contactar al resto y confirmar sus encuentros cara a cara. Es un gran avance para la mayoría de los ellos poder comunicarse regularmente con los demás.

Tendemos a relacionarnos más abiertamente con nuestros iguales que con los expertos, y como resultado podemos aprender de diferentes formas. Sentados al lado de un colega, a su mismo nivel más que por debajo, podemos conectar con más fuerza y libertad. Y esto no es sólo a nivel de la cabeza, sino también a nivel del corazón; nos involucramos más empáticamente.

“... somos capaces de utilizar el e-mail para continuar compartiendo aprendizajes a distancia.”

PREGUNTA PARA REFLEXIONAR

- Alguien que acaba de aprender algo puede enseñarlo mejor que un experto que lo ha sabido por años. ¿Porqué piensas que esto es posible?



Grupos de aprendizaje combinados

Un método que he encontrado muy efectivo para crear conciencia sobre VIH/Sida y motivar a la gente a cambiar su comportamiento es el de los Escalones de Piedra.

Es clave en este método combinar cuatro grupos de iguales – hombres mayores, mujeres mayores, mujeres jóvenes, hombres jóvenes – de una comunidad, que se reúnen por separado para crear un espacio seguro y solidario en el cual discutir temas íntimos, y periódicamente se juntan todos a compartir ideas.



ESCALONES DE PIEDRA

Ésta y otras actividades participativas parten de un enfoque diferente al que utilizaban muchas organizaciones. Antes de comenzar a utilizar métodos participativos, acostumbrábamos a transferir conocimientos a nuestros grupos. Ahora ellos utilizan su propio conocimiento y nosotros aprendemos de él. Solíamos dar conferencias, ahora facilitamos que la gente aprenda haciendo las cosas por ellas mismas. Cuando la gente hace juegos de roles de encuentros sexuales, cada persona muestra su comportamiento real. Mujeres y hombres de todas las edades ahora analizan su propia situación, su comportamiento y sus motivaciones.

Asertividad usando enunciados “YO”

Mujeres y hombres aprecian aprender a ser asertivos (en lugar de agresivos o pasivos) usando enunciados “YO”. Los hombres los usan para pedir más amablemente a sus mujeres realizar tareas para ellos. Por ejemplo, en Uganda, hombres jóvenes los utilizan ahora para pedir sexo, y como resultado las jóvenes dicen tener un mayor sentido de propiedad de sí mismas. Las mujeres dicen que practicar estas habilidades las ayuda a negarse a sexo indeseado y comportamientos opresivos de los hombres, y a pedir a sus parejas dinero y permiso para viajar. Las mujeres parecen haberse beneficiado más de las habilidades de asertividad, manifestando sentirse más confiadas para mantener sus decisiones y manejar situaciones difíciles.

Teniendo juntos a cuatro diferentes grupos, somos capaces de aprender con nuestros iguales, pero en las sesiones compartidas podemos también construir relaciones y confianza con grupos distintos de la comunidad. Esta podría ser una buena base para el cambio a nivel de la persona, el hogar y la comunidad.

Comunidades de Práctica

En este capítulo hemos hablado de Aprendizaje Horizontal a nivel de comunidades de base. Existen también otro tipo de comunidades, como las “Comunidades de Práctica”, que pueden trabajar a cualquier nivel de la sociedad. Son grupos que comparten una preocupación, una problemática o una pasión sobre un tema, y que profundizan su conocimiento y experiencia sobre el mismo, interactuando de manera continua. Éstas no tienen que estar formadas solamente por iguales. Pueden agruparse alrededor de un interés, como la producción de soja, que puede reunir a agricultores, investigadores, técnicos de ONG y funcionarios que aporten todos su experiencia. Ellos se convierten en iguales al aportar piezas importantes al rompecabezas colectivo. Una Comunidad de Práctica no trata sólo de intercambio de conocimiento, sino también de buscar sentido e interpretaciones al contexto, y de esta manera crear nuevo conocimiento. Es esta habilidad de utilizar el conocimiento, rechazarlo o mejorarlo lo que las hace herramientas poderosas para fomentar un cambio real.

Antes de Internet, las Comunidades de Práctica estaban restringidas a áreas geográficamente limitadas. La definición de sus miembros estaba clara, así como su influencia, que era la comunidad alcanzada por el área cubierta. Hoy en día pueden abarcar una variedad de contextos y geografías. Las nuevas posibilidades de Internet han traído nuevas maneras de colaboración y participación comunitaria.



... esta habilidad de utilizar el conocimiento, rechazarlo o mejorarlo ... es lo que hace a las Comunidades de Práctica herramientas tan poderosas.



COMUNIDADES DE APRENDIZAJE TEMÁTICO

Un buen ejemplo dentro de mi organización son las Comunidades de Aprendizaje Temático (CAT), creadas para estimular el aprendizaje entre los trabajadores en terreno y los especialistas en la oficina. Tenemos muchos encuentros para compartir las prácticas de campo y ver si podemos detectar tendencias comunes e identificar buenas prácticas. También tenemos discusiones virtuales vía e-mail donde compartimos artículos y enlaces a sitios web, y prácticas que son relevantes para el sector. En nuestra propia intranet hemos creado un archivo de información sobre las CAT. Esto nos ayuda a conocer lo que otros miembros del equipo hacen en otros países, y nos da ideas sobre buenas prácticas, ayudándonos a aprender de los demás.



Apoyando intercambios de Aprendizaje Horizontal

Como hemos visto, hay muchos tipos de procesos de Aprendizaje Horizontal. Pero una de sus versiones más útiles es la simple visita de gente de una comunidad u organización a otra, por un día, dos o tres, para ver y conocer gente y aprender directamente unos de otros. Muy fáciles de organizar, y casi siempre de bajo costo, estas visitas de intercambio pueden reducir el aislamiento, construir solidaridad, fertilizar ideas y estimular enormes aprendizajes, iniciativas y cambios.

Hacer posible que las comunidades se organicen y faciliten intercambios fructíferos y placenteros de Aprendizaje Horizontal con otras comunidades, grupos y organizaciones, para que puedan hacer lo mismo por su cuenta, puede que sea la práctica más empoderadora que una ONG o consultor externo pueda impulsar. La habilidad de conectar así con otras comunidades u organizaciones, es fundamental para el cambio social sostenible.

Es posible que los líderes comunitarios sepan ya más de lo necesario, pero con frecuencia no son conscientes de su propio conocimiento e ingenio, o necesitan desaprender ciertos hábitos que debilitan procesos buenos.

Por ejemplo, algunos pueden haber aprendido a ser tan formales que obstaculizan la participación, y necesitan algún estímulo para permitir que los miembros de la comunidad participen, y aún más para compartir su liderazgo.

Los técnicos de ONG a menudo solían tener el control: establecer el programa, organizar el transporte, el lugar y la comida, y luego facilitar el proceso. Pero los procesos de

Aprendizaje Horizontal tienen que ser dirigidos de forma muy diferente. No sólo porque la gente puede hacer

mucho más de lo que las ONG suponen, sino porque suelen tener una mejor comprensión de lo que realmente hace falta. Los miembros de la comunidad pueden no estar tan profesionalmente organizados como los técnicos de ONG, pero suelen saber mejor que nadie lo que funcionará y lo que no. Ayúdalos a confiar en sus instintos, y si las cosas no salen muy bien, será una oportunidad para que la gente aprenda cómo hacerlas mejor.

... los intercambios de Aprendizaje Horizontal ... pueden ser la práctica más empoderadora que una ONG o consultor externo pueda impulsar.

Algunos tips para intercambios exitosos

Antes:

- Estimula a la gente de ambos lados del intercambio planeado, a discutir sobre lo que esperan aprender y lo que pueden ofrecer. ¿Qué es lo que más quieren aprender? Podrían preparar preguntas, discutir quienes las harían y cómo grabarían las respuestas o ideas que colectaran. ¿Quién elaborará un informe para aquellos que no puedan ser parte del intercambio?
- Los intercambios suelen funcionar mejor si hay demostraciones prácticas. ¿Qué hace falta para hacerlas o prepararlas?
- Los intercambios suelen ser mucho más ricos si también hay intercambios culturales. ¿Qué canciones, danzas o historias podrían compartirse? ¿Pueden repartirse regalos sencillos?
- ¿Dónde se quedará la gente? Lo mejor es compartir casas, para que los participantes puedan conocer a familiares y amigos. Las cosas más importantes se hablan en las comidas o ante el fuego tarde en la noche.
- A menudo los visitantes esperar aprender más de aquellos a los que visitan. Ayuda a los que son visitados a no verlo como un proceso unidireccional, sino a ser curiosos y estar ansiosos de aprender de sus visitantes.

Durante:

- Es importante que la gente coincida y comparta de maneras placenteras con las que se sientan cómodas. Ellos pueden preferir encontrarse de manera muy informal, o estructurar las reuniones a su manera, ya sea planificándolas o definiéndolas sobre la marcha.
- Los intercambios más exitosos no son facilitados por personas externas, porque no hay nada comparable a que los participantes descubran sus propias maneras de compartir y aprender. Esto no significa estar ausente, sino quedarse al margen y estar accesible si las cosas se traban.
- Con frecuencia hay tanto para compartir, que separarse por un tiempo e ir a ver diferentes cosas, ayuda al grupo.
- Algunas veces es de gran ayuda que los participantes usen un pequeño cuaderno para anotar sus observaciones, pensamientos e ideas.
- Puede también ser de ayuda que los distintos grupos se encuentren al final del día para compartir ideas y observaciones.

Después:

- El secreto de los intercambios de Aprendizaje Horizontal no es sólo compartir y aprender, sino hacer las cosas de manera diferente. Traducir las ideas y aprendizajes en acciones es clave.
- Compartir los hallazgos con los que no estuvieron en el intercambio puede ser el primer paso para hacerlo.



Algunos pensamientos finales

“... aprender juntos fue el fundamento de relaciones que llevaron a iniciativas de cambio.”

Después de leer este capítulo puede que tengas más preguntas. ¿Cuál es mi consejo para seguir? Anima a la gente a aprender juntos antes de trabajar juntos, a compartir experiencias y saberes. Esto implica no sólo mejorar los conocimientos y habilidades de cada uno de maneras efectivas y baratas, sino además aprender sobre las vidas de los otros, ¡mirándolos y confiando en ellos de verdad! Muchos de los ejemplos utilizados muestran que aprender juntos fue el fundamento de relaciones que llevaron a iniciativas de cambio: cambio de individuos, de comunidades, de sociedades.

Muchas organizaciones civiles luchan por ampliar sus actividades, pero enfoques desde la base como los métodos participativos, de apropiación local y empoderamiento son difíciles de combinar a escalas grandes. Por eso, muchas se ven tentadas a moverse hacia un planeamiento más vertical, con un enfoque de proyectos como única vía.

Pero esto suele perjudicarlas, restándoles apropiación, creatividad y sostenibilidad. Con enfoques de Aprendizaje Horizontal una lógica diferente se hace posible, liberando nuevas energías y enlaces, y permitiendo la auto-organización en formas que ningún plan podría prever. Esto requiere que organizaciones acostumbradas a los controles convencionales de proyectos, como ONG y donantes, tengan que renunciar a los planes y resultados predecibles. Requiere apoyar a la gente y las comunidades a conseguir su propio auto-control y crecer por ellos mismos, con iniciativas que les pertenezcan. Y cambia toda la idea de la rendición de cuentas. Por supuesto que el financiamiento debe seguir manejándose adecuadamente, pero no amarrándolo a partidas presupuestarias que socavan planes e implementaciones creativas y flexibles.

Podemos estimular esto facilitando redes de iguales y dejando que crezcan, quizá hasta conformar movimientos sociales. Como Facilitadores de Aprendizaje, debemos dar a la gente la oportunidad de conseguir sus propios procesos. Hazte siempre la pregunta: “¿Quién está participando en el proceso de quién?”



Desaprender:

Dejar ir para cambiar

Historia

Los niños del poblado ya no inclinan sus cabezas cuando pasan sus mayores. Las mujeres ya no escuchan ni obedecen a sus maridos. El hijo del curandero ha muerto de una extraña enfermedad. La clínica local tiene filas interminables de pacientes. ¡Ya nadie busca la ayuda del curandero!

En las reuniones comunitarias de fin de mes la gente ya no discute los temas del desarrollo de la comunidad, o de cómo reunir las matrículas de los niños que han sido admitidos en la universidad o la secundaria. Ya no se realizan las danzas culturales mensuales. Algo raro está pasando. Se invierte mucho tiempo organizando funerales. Los niños y niñas del campo que fueron al pueblo a ganarse el sustento para sus familias están regresando en ataúdes a sus casas. Un fin de semana Jack está en un comité funerario, y la siguiente el comité está arreglando su funeral.

El Consejo de ancianos y el curandero tuvieron una reunión para discutir el estado de la comunidad, donde se hicieron muchas preguntas: ¿Por qué hay tantas muertes? ¿Por qué los niños nacen y al poco tiempo mueren junto con sus madres? ¿Cómo es que en algunos pueblos ya no queda gente joven y fuerte sino sólo las abuelas y sus nietos? ¿Qué está pasando? Todos coincidieron en que había una maldición sobre ellos. ¡Los Dioses estaban enfadados! ¿Qué podían hacer?

Un respetado hijo de la tierra convocó una reunión para afrontar las muertes masivas en la comunidad. El día de su llegada había excitación en el pueblo. Su hijo había venido a hacer un anuncio importante. Él se levantó y dijo que no había ninguna maldición. La gente estaba muriendo de una nueva enfermedad llamada VIH o Sida, y si no tomaban medidas, la tierra entera sería despojada de sus hijos e hijas.



“¿Qué podemos hacer?” le preguntaron..

“Una de las formas de reducir el riesgo es la circuncisión masculina”, replicó. Todos los asistentes lloraron y se lamentaron. En esta tierra la gente iniciaba la edad adulta de otras maneras. La circuncisión era una aberración ¡Era un tabú!

“¡ Preferimos morir que ser circuncidados! ¿Quién te ha pagado para acabar con nosotros? Hijo de la tierra, ¡que te queden pocos días en este mundo!” gritaban los ancianos.

La gente se fue maldiciendo al hijo de la tierra. No hicieron nada y ellos y sus hijos continuaron muriendo.

En su desesperación, los ancianos lo llamaron otra vez a un encuentro secreto. Veían el peligro de perder a más gente. Habían consultado a los Dioses de la tierra que les dijeron que el poder de cambiar la situación estaba en sus manos.

Después de mucho meditarlo aceptaron la circuncisión: ¿Qué pasaría si todos muriéramos por admitir una cultura extraña en nuestras mentes? Si los jóvenes mueren durante la circuncisión ¿Qué le diremos a la comunidad? ¿Cómo podemos circuncidar a un hombre casado? ¿También nosotros debemos hacerlo? ¿Y si las jóvenes se reúsan a casarse con hombres circuncidados?

Algunos prefirieron abandonar el Consejo por miedo a la reacción de los Dioses. Otros porque sentían que la comunidad estaba descarriada. Un anciano se suicidó. Se negó a vivir para presenciar los cambios que estaban por venir.

Pero los Dioses habían dicho que la respuesta estaba en manos de los ancianos. Se dieron cuenta de que no podían seguir así. Algo tenía que cambiar. Acordaron permitir que veinte jóvenes fueran circuncidados para ver si esto podía salvar a la comunidad.



En lugar de aprender cómo salir de una crisis, tenemos que desaprender cómo entrar en ella. Es importante aclarar y enfrentar las razones de una crisis o problema.

Deberíamos visibilizar los patrones de comportamiento subyacente, para revelar las creencias, valores y supuestos de la comunidad. Afrontar las dudas, miedos y resentimientos nos permitirá probar nuestra voluntad de abordar la crisis. Cuando existe la voluntad, podemos vislumbrar el cambio que deseamos.

Algunas situaciones no se resuelven sólo aprendiendo nuevos comportamientos. Requieren abandonar creencias, actitudes y certezas importantes para nosotros pero que han dejado de ser útiles, e incluso pueden ser causas de la crisis.

¿Desaprender? ¿Olvidar?

¿Debo olvidar todo lo que he aprendido y lo que sé? ¿Desaprender significa que lo que sé y he hecho en el pasado estaba errado? ¡La respuesta es no!

Desaprender no me exige tirar todas mis experiencias acumuladas. Requiere que me abra a diferentes maneras de hacer las cosas, y que no asuma que lo que he aprendido es lo que deba seguir haciendo por siempre.



¿Qué es desaprender?

Desaprender requiere un esfuerzo de voluntad. El camino para hacerlo está marcado por la ansiedad, la vergüenza y la soledad. Tendremos que admitir ante otros que estábamos errados y tomar decisiones difíciles e impopulares. Desaprender involucra confrontar conscientemente el pasado y desvelar nuestras creencias más profundas. Nos exige afrontar que las cosas que más queremos pueden estar obstaculizando nuestro futuro, aceptar la intimidante realidad de no tener respuestas, de dudar, de enfrentar lo desconocido. De esta manera, desaprender nos prepara el camino para una forma más profunda de aprendizaje.

De nuestra experiencia anterior, aprendemos ritmos de trabajo y actuación que nos ayudan a manejar nuestro mundo. También desarrollamos los hábitos para reaccionar ante situaciones, e incluso para evitarlas. Éstos nos son tan familiares, que ya no somos conscientes de ellos. Cuando somos forzados a concientizarlos, nos encontramos muy atados a ellos y resistentes a cambiarlos. El reto es entender porqué somos tan reacios a abandonar nuestra zona de confort, aún sabiendo que lo que nos era útil en el pasado, ya no nos funciona más.

He encontrado que es importante para mí desaprender algunas de las “certezas” que me han hecho exitosa en el pasado, para ser más efectiva y exitosa en el futuro. Esto requiere desaprender mis maneras habituales e inconscientes de percibir, y los parámetros que le atribuyo a las situaciones y relaciones. Tengo que aprender a ver las cosas como realmente son, y no como las recuerdo o como quisiera que fuesen.

Es a través del desarrollo de una consciencia deliberada de mis ritmos y hábitos, como puedo empezar a liberarme del poder que mi propio pasado ejerce sobre mi capacidad de llegar “vacía” a una situación.

Desaprender nos exige honestidad y coraje, y así nos ayuda a ser más honrados y valientes. A veces, todo se reduce a aceptar nuestra propia culpa y perdonarnos a nosotros mismos. Quizá nuestra negativa a aceptar que tenemos que cambiar para lograr cambios en el mundo puede haber causado daño, a otros o a nosotros mismos.

La reflexión y meditación internas, quizá con la ayuda de un colega o un facilitador externo, es extremadamente útil. Desaprender no es algo que tengamos que enfrentar solos. En muchas culturas hay procesos que ayudan a la gente a hacer el trabajo interno, tanto individualmente como en grupos.

“Algunas situaciones no se resuelven solo aprendiendo nuevos comportamientos.”



“Desaprender
requiere honestidad
y coraje.”

Reemplazar los supuestos, valores y viejas creencias es incómodo. No lo deberíamos hacer a la ligera. Desaprender no trata sólo de escoger el cambio, sino de escoger el cambio que produzca diferencias profundas y positivas. Se trata de conservar lo que todavía nos es útil, y dejar ir lo que ya no funciona.

Hacerlo es una lucha, pero una vez hecho, se desprende una energía liberadora. Hay un sentimiento de liviandad cuando arrojamos el peso de ideas y creencias que ya no nos ayudan. Ahora podemos acceder a alturas mayores.

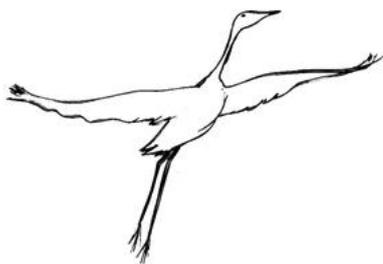
SISIN: Las organizaciones también desaprenden

Paulo había trabajado en SISIN por los últimos veinte años, y estaba orgulloso de ello. Nadie en la región tenía un trabajo tan bueno como el de ellos. Desde su inicio, les había sido fácil obtener financiamiento, y la organización había funcionado como una isla dada la experiencia que tenía. Pero los tiempos cambiaron. Sus donantes comenzaron a preguntar quiénes eran sus socios y cómo iban a colaborar. Las agencias de cooperación comenzaron a subvencionar a consorcios de organizaciones en lugar de organizaciones solas. SISIN, sin embargo, seguía presentándose sola porque sentía que su exitoso enfoque se debilitaría si trabajara con otros.

Paulo estaba preocupado, pero tanto a él como al resto del equipo le era difícil abandonar la creencia de que eran más eficaces trabajando solos. Los encuentros mensuales se convirtieron en lugares de desacuerdo. Cada mañana Paulo comenzó a tener fuertes dolores de cabeza a la hora de ir a trabajar. Como miembro más antiguo del staff, comenzó a hablar con los demás de la necesidad de analizar críticamente sus prácticas.

Fue doloroso, y por un tiempo, la atmósfera en la organización se volvió tensa y difícil. Ahora se sentían vulnerables, pero finalmente consiguió que el staff lo respaldara.

¿Qué pasó con sus prácticas? Tuvieron que reconocer que, lejos de ser más fuertes cuando trabajaban aislados, estaban perdiendo la oportunidad de aprender de las experiencias de otros. Construyendo relaciones serían capaces de enriquecer sus prácticas. No fue fácil y requirió tiempo, pero se sorprendieron cuando se dieron cuenta de que muchos otros que pensaban como ellos estaban haciendo cosas interesantes y excitantes. De pronto se vieron abrumados con solicitudes de asistencia de los donantes y otros socios de la región.



¿Quién desaprende?

El desaprendizaje ocurre a todos los niveles de la organización humana: individual, organizacional y societal. Desaprender a nivel individual inevitablemente llevará el proceso al lugar de trabajo y a las comunidades, y conectará con el cambio emergente. De igual manera, desaprender a nivel organizacional implica que los individuos en la organización tienen que confrontar sus propios hábitos, ritmos y maneras de pensar, y empezar a desaprender.



Resistencias al desaprendizaje

Miedo

Aún siendo infelices, preferimos mantener las cosas tal como están. La estabilidad no nos exige ser vulnerables, admitir la necesidad de cambiar. Tenemos miedo de admitir que estábamos equivocados, de perder poder, de abandonar los hábitos y ritmos que nos han dado seguridad por muchos años. El miedo a lo desconocido nos impide buscar el cambio deseado. Es por el miedo que los líderes pueden gobernar por décadas mientras la gente oprimida calla ante la injusticia. Es la razón por la cual las empresas se estancan en medio de mercados en evolución. Es por lo que las personas escogen vivir con seguridad, en lugar de perseguir sus sueños.

En muchas circunstancias, lo conocido bloquea lo emergente, que vemos como una amenaza. Asociamos nuestro aprendizaje con nuestras creencias, por lo que nos ponemos a la defensiva tratando de proteger lo conocido en lugar de examinarlo. Resistimos como respuesta natural a cualquier amenaza, ya que ella nos obliga a salir de nuestra zona de comodidad y nos desafía en nuestro centro.

Aquí es necesario elegir. ¿Me abro a una nueva comprensión, o me quedo sentada en mi comodidad? ¿Insisto en la negación de lo que tengo miedo a enfrentar? Podría incluso eludir el tema y esgrimir argumentos intelectuales para justificar y mantener mi estado actual. Es importante que el desaprendizaje tenga lugar en un medio que lo respalde. Los facilitadores y consejeros pueden ayudar a grupos e individuos a enfrentar sus miedos y sentirse apoyados cuando empiezan a hacer cambios transformadores en sus prácticas. Grupos de iguales, como los círculos de Acción/Aprendizaje, pueden apoyarse mutuamente.

Duda

¿Estoy haciendo lo correcto? ¿Soy la persona adecuada para hacerlo? ¿No es mejor dejar que lo hagan otros? ¿Qué pensarán de mí? ¿Qué pasa si doy este paso y me equivoco?

La duda crea una contradicción en mi interior. Es dolorosa. Sé que debo actuar y moverme, pero tengo muchas preguntas. Es útil compartir mis dudas. Otros han pasado por lo mismo y han sido capaces de encontrar respuestas, y esto hace más ligera mi carga. Desaprender requiere confiar — confiar en uno mismo y en que lo que funcionó para otros puede también funcionar para mí.

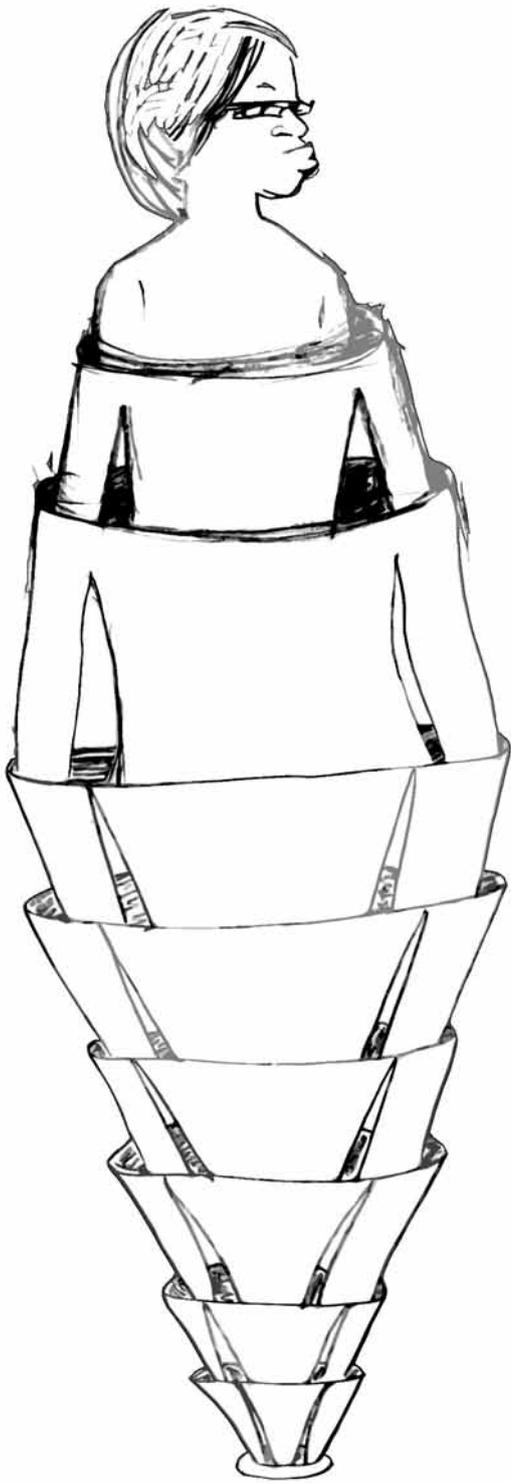
Odio a sí mismo y resentimiento

Provengo de una comunidad que cree que las mujeres son pasivas y problemáticas, y los hombres activos y útiles. Con siete hijas, mi padre tuvo que luchar para mantenernos en la escuela y defenderlo ante la comunidad. Mis tías y tíos siempre me decían que no importaba cuánto estudiara, como mujer mi trabajo sería cocinar para un hombre. Las palabras que escuchaba que le decían a mi madre dañaron gravemente mi auto-estima. Yo no podía hablar en público. No creía en mí misma. Me odiaba a mí misma y con frecuencia me aislaba. ¿Porqué soy mujer? ¿Porqué mi madre no pudo tener varones? ¿Cómo es posible que la gente culpara sólo a mi madre por haber tenido hijas en lugar de hijos? ¿Por qué Dios lo permitía?

Muchos años después en la senda de mi vida, era una madre soltera viviendo aún en la misma comunidad. Había asumido mi inferioridad, y luchaba para aceptar mi condición de madre soltera y levantar a mis hijos. Aunque leía libros de auto-ayuda y asistía a talleres motivacionales, sentía odio por mí misma y resentimiento contra mi comunidad. Nunca pude perdonarlos por lo que habían dicho de mi madre y mis hermanas. ¡No merecían mi perdón!

Más tarde conocí a una mujer que había pasado por las mismas situaciones, pero había ganado la batalla contra sí misma. A través de la religión y la lectura de la Biblia, me enseñó que las mujeres somos valiosas. Me mostró cómo las mujeres habían hecho importantes contribuciones en la historia del mundo.





¿Así que las mujeres son valiosas e importantes? ¿Que Florence Nightingale salvó a soldados heridos? ¿Eso sólo podía ocurrirle a otras pero no a mí! Yo me odiaba a mí misma... no tenía confianza. ¿Cómo pude salir de eso?

Requirió mucha paciencia y apoyo de mi amiga para ayudarme a quererme otra vez. Con frecuencia lloraba y todavía me escondía de las multitudes. Tuve que desaprender lo que había sido grabado en mí por años hasta formar parte de mi identidad. Haciéndolo pude confrontar la creencia de mi comunidad de que una mujer no puede construir su casa por sí sola. Ahora tengo una linda casa que mira al lago, y muchas mujeres solas han comprado tierras alrededor y han construido sus propias casas.

Desaprender requiere amar – amarse a uno mismo primero, y después a los demás.

¿Para qué entonces hacer el esfuerzo de tomar el camino menos trillado?

No hay progreso sin esfuerzo. Escoger desaprender requiere tomar una decisión consciente para trabajar por un cambio que sea transformativo. Cuando los que trabajamos por el cambio social nos acostumbramos demasiado a nuestras luchas individuales, no incorporamos prácticas de desaprendizaje en los procesos organizacionales, y continuamos usando estrategias obsoletas y duplicando intervenciones que socavan nuestro impacto. Cuando abandonamos nuestra dependencia de supuestos y creencias nos permitimos abrirnos a las posibilidades.

El desaprendizaje promueve la innovación al liberar a las personas de los confines de ideas y comportamientos particulares, para que puedan pensar libre y creativamente.

Aunque los primeros logros puedan atribuirse a la suerte de principiantes, son las personas, comunidades y organizaciones que deciden activamente desaprender cuando es necesario, las que consiguen logros recurrentes. Ellas están siempre afrontando la situación presente de una manera abierta, sin tratar de recrear el pasado o pretender que nada ha cambiado.

Cosechar experiencia: Aprender cómo aprende la gente

Aprender de nuestra experiencia: Acción/ Aprendizaje

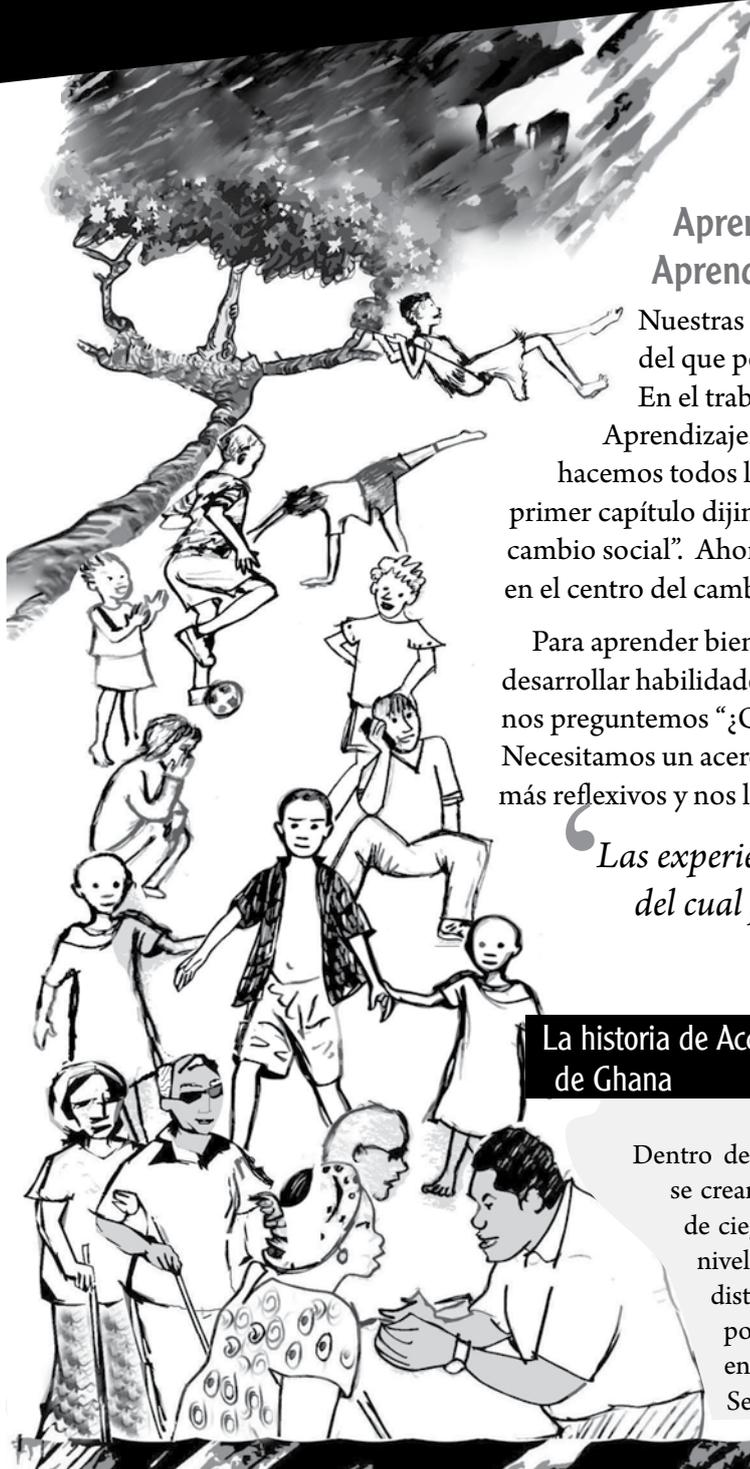
Nuestras experiencias reales son un recurso valioso del que podemos aprender – y de hecho lo hacemos. En el trabajo de cambio social, ésto se llama Acción/Aprendizaje. Es un proceso natural de cambio que hacemos todos los días, pero es importante mejorarlo. En el primer capítulo dijimos que “el aprendizaje está en el centro del cambio social”. Ahora afirmamos que: la Acción/Aprendizaje está en el centro del cambio social.

Para aprender bien de nuestra experiencia, necesitamos desarrollar habilidades que nos lo permitan. No es suficiente que nos preguntemos “¿Qué hemos aprendido de esta experiencia?” Necesitamos un acercamiento más riguroso que nos ayude a ser más reflexivos y nos lleve a un aprendizaje más profundo y útil.

Las experiencias reales son un recurso fecundo del cual podemos, y de hecho lo hacemos, aprender.

La historia de Acción/Aprendizaje en la Asociación de ciegos de Ghana

Dentro de un Programa Regional de Acción/Aprendizaje, se crearon cinco grupos de aprendizaje en la Asociación de ciegos de Ghana. Uno estaba a nivel directivo, dos a nivel de personal en la oficina principal y dos a nivel distrital. Hubo un entrenamiento inicial facilitado por voluntarios en un taller de apertura, además de entrenamiento y muchas reuniones de Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSE).



¿Qué ha pasado desde entonces?

Los compañeros ahora vienen con los problemas diarios para reflexionar sobre ellos. Sentados juntos son capaces de sugerir soluciones y tomar decisiones. Esta es una gran oportunidad. Antes de esto, una persona se llevaba los problemas a casa, cavilaba sobre él y lo hacía más grande. Esto producía insatisfacción, resentimiento y apatía. Ahora hablan sobre las experiencias comunes de trabajo y son capaces de tomar sus propias decisiones. Ya no es el director, o alguien más, quien las toma. Esto está ayudando a la organización en todos sus niveles, a ser más abierta, responsable y transparente.

El grupo es la estructura para la reflexión crítica, pero los principios aprendidos en su seno son más ampliamente aplicados. Las habilidades de Acción/Aprendizaje como escuchar y preguntar son mejoradas y aplicadas en el trabajo diario. Ahora, cuando alguien viene con un problema, los que están alrededor se sientan, reflexionan y aportan ideas y soluciones.

Por primera vez también se hizo posible para el personal y la directiva, tener una fructífera reunión anual de reflexión. En lugar del tono usual de confrontación – “¿Por qué no se cumplió con lo planeado?” – fue un encuentro realmente reflexivo y sin mecanismos de defensa.

Los directivos adquirieron nuevos conocimientos y entendieron mejor su relación con los profesionales en la organización. Este aprendizaje comenzó con la reflexión acerca de por qué algunas metas no se cumplieron. El personal explicó los problemas que experimentaban cuando los directivos llegaban “dictando” lo que debía hacerse en el momento, y ellos se veían forzados a detener su trabajo para atenderles. Como resultado, el trabajo se retrasaba.

Al principio, había resistencia a la Acción/Aprendizaje, a abandonar la zona de confort. El cuestionamiento era desafiante. Era difícil no tomarlo como algo personal o temer que pudiera usarse en tu contra en algún momento. Algunas cosas ayudaron a superar esta resistencia: el entrenamiento inicial, la cuidadosa facilitación de las reuniones grupales, los iniciadores que pacientemente dieron tiempo al proceso. La experiencia demostró que hablar era seguro y mostró los beneficios del enfoque. Y ahora esto funciona. Las personas son más flexibles, capaces de escuchar sin hacer juicios. Escuchan y hacen buenas preguntas, lo que, aunque difícil, es clave.

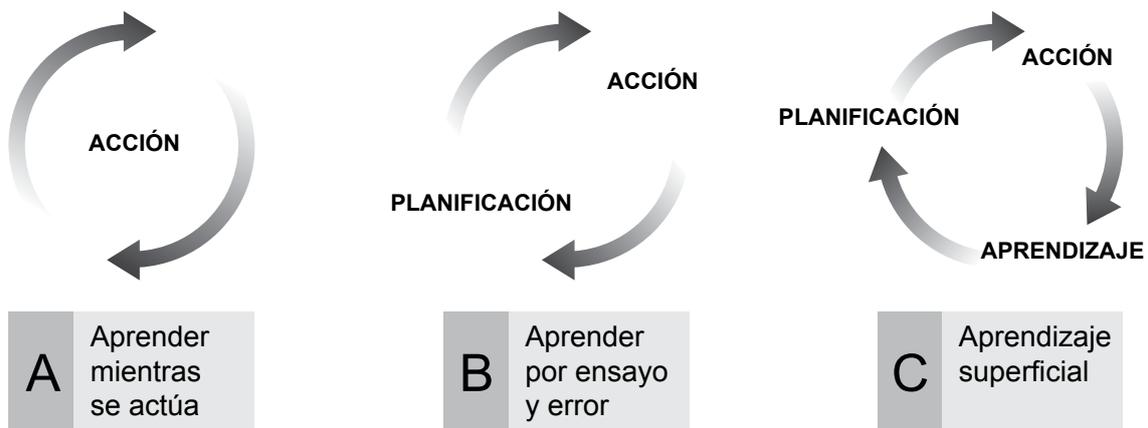
El personal es ahora capaz de ayudar a los beneficiarios de otra manera: “En lugar de planificar para ellos, escuchamos sus necesidades y tratamos de atenderlas cuando es necesario.” Esto hace el trabajo más fácil,

sabiendo que la gente puede encontrar sus propias soluciones. En los grupos de Acción/Aprendizaje se escucha a la gente, se le hace caso. Las personas hacen sugerencias maravillosas, se escuchan entre ellas y colaboran. Es un verdadero trabajo de equipo.

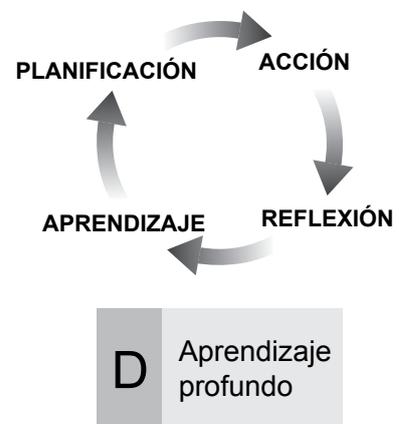
El personal comenzó con las líneas de base en los distritos, y reflexionando juntos sobre esa información, vieron que los distritos tenían diferentes necesidades. Uno de ellos dijo: “Antes estábamos orientados a la oferta de servicios (todo el mundo necesita empoderamiento), pero ahora vemos que algunos distritos necesitan cosas diferentes y discutimos sus verdaderas necesidades. Así que planeamos distintas entregas, dependiendo de las necesidades. Los distritos están más contentos con lo que entregamos, y esto hace que nuestras relaciones mejoren.”



Cuatro tipos de Acción/Aprendizaje



Aprendemos de la experiencia en formas distintas. A menudo aprendemos haciendo, un aprendizaje inconsciente pero efectivo para tareas sencillas. También aprendemos por ensayo y error cuando probamos cosas distintas hasta encontrar la que funciona. Está bien si podemos permitirnos varios intentos. También tenemos procesos de aprendizaje superficial en los que tenemos que pensar un poco sobre lo aprendido antes de actuar otra vez. Pero cuando las cosas son más complejas, cuando no podemos permitirnos muchos errores, necesitamos invertir más tiempo en reflexionar para que emerjan aprendizajes profundos. Este es el tipo de Acción/Aprendizaje al que nos referimos en este capítulo.



Aprendizaje Experiencial

Cuando reflexionamos, pensamos profundamente sobre algo que ha sucedido y descubrimos lo que significa para nosotros, desarrollando así habilidades de indagación. Podemos entonces mirar nuestra experiencia de una nueva manera, reinterpretándola. Darle sentido a la experiencia es lo que Paulo Freire llamó “reflexión crítica”, un método incluido en el Aprendizaje Experiencial. Una experiencia es analizada y convertida en conceptos, que a su vez guían nuevas experiencias.

Hay muchos modelos de Aprendizaje Experiencial, pero su eje común es dar sentido a las cosas a través del análisis, y ordenarlas por nosotros mismos. En esta Guía usamos la Acción/Aprendizaje como una forma de Aprendizaje Experiencial.



“La olla tiene que hervir un poco – de lo contrario el aprendizaje puede ser superficial y evidente.”

Usando el ciclo de Acción/Aprendizaje cuestiones a tener en cuenta

—



La experiencia nos ha enseñado a prevenir estos peligros:

- Hemos encontrado que es muy difícil atenerse a todos los pasos del ciclo. Muy a menudo vamos directo de la acción concreta al aprendizaje y solemos también generalizar y juzgar antes que desarrollar una imagen clara de lo realmente vivido.
- Antes de reflexionar es importante construir una imagen detallada de lo sucedido. En un grupo o equipo es importante que todos coincidan en lo que pasó, o al menos acuerden que las personas vean la experiencia en diferentes formas.
- Otra falla es unir las etapas de reflexión y aprendizaje – ellas deben estar separadas.

Sugerimos estos pasos para utilizar el ciclo de Acción/ Aprendizaje:



Paso 1. Acción

El primer paso antes de la reflexión es recoger y describir lo que realmente pasó, con tanto detalle como sea posible. Algunos llaman a esto "recoger datos" (Evitar preguntar los por qué y los posibles aprendizajes en esta etapa). Incluir las circunstancias que llevaron al evento, dónde sucedió, quién participó, lo que fue dicho y hecho y los resultados, decisiones (tomadas o no), conclusiones alcanzadas, acuerdos, desacuerdos, etc. ¿Qué sentía la gente? ¿Qué imágenes tienen de lo sucedido? Se trata de escharbar en la experiencia para encontrar el "qué".

Una forma útil de recoger datos es organizarlos en columnas. En la de la izquierda escribe la historia de lo que pasó, los eventos. Esta es la "historia externa". Luego en la columna de la derecha coloca lo que ha pasado dentro de tí y de los demás: tus pensamientos, sentimientos y luchas y lo que has observado en las relaciones entre personas. Esta es la "historia interna" De esta manera puede emerger una imagen completa con la cual reflexionar.



Paso 2. Reflexión

Ahora pregúntense a ustedes mismos y a los demás, cuáles fueron los supuestos, creencias, valores y actitudes de las diferentes personas, que pueden explicar su comportamiento y acciones. Por ejemplo, puedo haber pensado que nadie estaría interesado en mi opinión, y esto explica por qué no me decidí a hablar. Quizá algunos de los participantes sólo estuvieron allí por dinero o por oportunidades de empleo. Esto era lo que ellos valoraban, lo que impulsó sus actitudes y explica por qué se retiraron cuando se dieron cuenta de no existían esas oportunidades.

Pregúntense "¿Qué ayudó en el proceso? ¿Qué lo frenó?" Explore estas preguntas aparentemente simples.

Recapitulando sobre el evento ¿Cuáles eran las intenciones de la gente? ¿Por qué la gente actuó como lo hizo y qué querían conseguir? Evalúen la eficacia de sus acciones y comportamientos.



Paso 3. Aprendizaje

Describe lo que has aprendido del evento. ¿Qué se ha confirmado de lo que ya sabías? ¿Qué nuevas cuestiones aparecen? ¿Cómo podrían haberlo hecho de otra manera para

tener un resultado distinto? ¿Por qué querrías haber tenido un resultado distinto? ¿Cómo podrías comportarte para conseguir tus fines en situaciones similares?

Comienza a hacer conexiones entre lo que vas descubriendo y lo que sabes o piensas. ¿Qué teorías, ideas o conceptos de tu pasado aplicaste o pudiste haber aplicado?

¿Tu nuevo aprendizaje te hace sentir comfortable? ¿O contradice lo que conoces o en lo que crees? ¿Qué es lo que tienes que dejar ir, o desaprender, para que puedas aceptar estos nuevos aprendizajes?

¿Cómo se relaciona lo que has aprendido con otros eventos de tu vida? Qué patrones, temas y similitudes puedes notar? ¿Cuál es tu apreciación sobre lo hecho y su impacto? ¿Qué has aprendido de las acciones y comportamientos de los demás?

¿Cuáles fueron los diferentes supuestos, creencias, valores y actitudes?

Paso 4. Planificación

¿Cómo puedes aplicar estos aprendizajes y que pasará cuando lo hagas? ¿Cómo ellos calzan en tus planes actuales? ¿Qué tendrás que dejar de hacer, o hacer en menor medida? ¿Qué tendrás que empezar a hacer, o hacer en mayor medida? ¿Qué cosas pueden impedir que apliques lo aprendido? Este es otro lugar en el que puedes desvelar lo que necesitas para desaprender.

Finalmente, ¿Cuáles serán tus próximos pasos para aplicar el nuevo aprendizaje?



... está la decisión de adoptar el rol de aprendiz ...



Aplicando el ciclo de Acción/Aprendizaje

Utilizar el ciclo de Acción/Aprendizaje es tanto una actitud como una manera de trabajar. Es lo que está detrás de una cultura de aprendizaje, es un enfoque práctico para aprender, que exige un proceso continuo de reflexión y aprendizaje.

Tener esta actitud requiere que nosotros, y nuestras organizaciones, hagamos elecciones y tomemos medidas:

- Primero, está la decisión de adoptar el rol de aprendiz, la voluntad de serlo.
- Segundo, la Acción/Aprendizaje debe ser parte de las reuniones regulares en curso.
- Tercero, debe asignarse tiempo, organizacional e individualmente, para trabajar con la Acción/Aprendizaje como una forma diferente de mejorar lo que hacemos.

La facilitadora puede apoyar el proceso, pero necesita tener una comprensión

Apoyando a aprendices adultos

Muchos de nosotros nos hemos convertido en facilitadores de aprendizaje, como parte de nuestro trabajo, sin ninguna capacitación formal. Si este es tu caso, los próximos párrafos te ayudarán a entender qué es importante para los aprendices adultos, porqué unos lo hacen de manera diferente a los otros, qué los ayuda o los bloquea, qué podemos hacer para ayudarlos, etc.

Algunos facilitadores trabajan con el personal en su sede, otros ofrecen entrenamiento exterior. Aquí aportamos ideas y orientación para ambas situaciones.

El camino de convertirse en facilitador de adultos

He pasado diez años de mi vida en varias ONG entrenando a otros. He estado en cursos de Aprendizaje Experiencial, liderazgo, diseño de eventos educativos, crecimiento personal y relaciones humanas. Tenía confianza como facilitadora y podía planear y presentar talleres. Me consideraba una entrenadora y amaba mi trabajo.

Un día me dí cuenta de que no entendía realmente por qué hacía lo que hacía cuando entrenaba personas. Así que decidí estudiar educación de adultos y poco a poco comprendí que lo que hacía estaba basado en algunos principios importantes del aprendizaje de adultos. Mientras lidiaba con esos conceptos, entendí cuán restringido era mi abordaje del entrenamiento, y que yo no era tan buena como pensaba. Me faltaba la comprensión y la habilidad de promover realmente el aprendizaje en mí misma y en los demás.

Mi estilo entonces cambió, de uno arrogante (Yo sé) a otro más inclusivo, de verme a mí misma como co-aprendiz en una travesía que no podía ser completamente encuadrada en un diseño.

Algunas cuestiones clave sobre los adultos y el aprendizaje

En primer lugar, nunca terminamos de aprender. La mayor parte del aprendizaje no proviene de maestros o libros – es una tarea de toda la vida. Una parte proviene de cursos formales, pero la mayoría sucede menos formalmente a través de talleres, o informalmente por experiencias, interacción con otros y el mundo que nos rodea. Nuestro lado intuitivo a veces nos sorprende con nuevas percepciones e ideas. Como nunca terminamos de aprender, tiene sentido hacerlo más consciente y eficazmente, por lo que “aprender cómo aprender” es importante para todos los adultos.



En segundo lugar, aprender es un proceso muy personal. Aprendemos cuando realmente queremos hacerlo y estamos preparados para ello. Esto está ligado a nuestro desarrollo como seres humanos, por lo que necesitamos aprender cuestiones específicas en momentos específicos.

En tercer lugar, aprender es más que añadir conocimientos o destrezas – aprender implica cambiar. Cuando aprendemos algo, nuestra manera de ver el mundo, nuestro comportamiento y nuestros conocimientos y habilidades pueden requerir cambios. Si el nuevo saber contradice al viejo, tendríamos que abandonar ideas y creencias pasadas. Para que el aprendizaje suponga una diferencia en nuestras vidas, tenemos que hacerlo nuestro e insertarlo en nuestro conocimiento y destrezas existentes. Esto también requiere tiempo.



Finalmente, cuando aprendemos algo, traemos con nosotros nuestra experiencia de vida, conocimientos, habilidades, valores y formas de estar en el mundo. Todos son recursos valiosos y constituyen la base sobre la que construimos el nuevo aprendizaje.

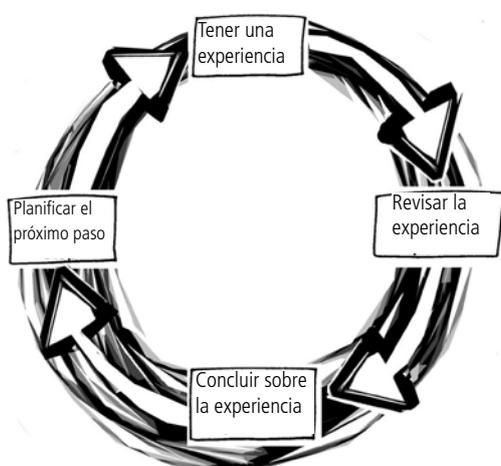
Si entendemos estos principios, podemos diseñar aprendizajes que tengan el impacto que buscamos. También debemos respetar lo que cada persona trae y usarlo como punto de partida de su aprendizaje. Los mismos principios son aplicables en nuestras organizaciones, tanto para el aprendizaje grupal, como para el individual.

Estilos de aprendizaje

Todos aprendemos de forma diferente

Descripción de una experiencia de aprendizaje

Habíamos pedido a los participantes de los próximos talleres contestar el test de Kolb para descubrir sus estilos individuales de aprendizaje. Como facilitadora, parecía una buena idea contestar yo misma el test para refrescar la experiencia, al igual que los trabajadores de salud animan a las personas a hacerse una prueba de VIH, haciéndosela ellos mismos. Internet es una rica fuente de versiones del test de Kolb: los hay largos y cortos. Con curiosidad por encontrar sus diferencias y las variaciones en sus resultados, contesté ocho de ellos. Al hacerlo probé con diferentes ejemplos de mis experiencias pasadas de aprendizaje, con diferentes actitudes y estados de ánimo. Fue sorprendente comprobar que, en todos mis intentos, el resultado fue el mismo. Ahora tenía que creer lo que mostraba el test sobre cómo prefiero aprender: como una activista, haciendo y sintiendo.



HONEY & MUMFORD'S LEARNING CYCLE

‘Hay diferentes ‘estilos de aprendizaje’

Todos somos únicos, por lo que no es sorprendente que hayan diferentes preferencias y estilos de aprendizaje. Unos prefieren aprender “haciendo” algo: construyendo un modelo de ciudad en la arena. Otros aman “reflexionar” sobre lo sucedido: Cuando la señora X dijo... todo el grupo...

Otros crean una “teoría” sobre cómo funcionan las cosas: “He notado que siempre que hay un problema se debe a ... Mientras otros pueden preferir planificar inmediatamente cómo pueden “aplicar” lo que han descubierto: podríamos usar esta idea de esta manera ...

Hay muchas maneras de describir los estilos de aprendizaje. Una bien conocida es el modelo de Kolb (ver “Una experiencia de Aprendizaje”). Peter Honey y Alan Mumford trabajaron con él para crear este diagrama usando conceptos simples. Ellos distinguieron los siguientes estilos:

- Tener una experiencia concreta: *Activista*
- Reflexionar sobre la experiencia: *Reflexivo*
- Sacar conclusiones de la experiencia: *Teórico*
- Planificar y experimentar: *Planificador*

Activista

Como Activista, te involucras completamente en nuevas experiencias. Disfrutas el aquí y el ahora, y te entusiasma lo nuevo. Tu filosofía es: “probarlo todo una vez”. Lanzas la cautela al viento, disfrutas las crisis cortas y enfrentas los problemas con tormentas de ideas. Creces con el desafío de nuevas experiencias, pero te aburres con su implementación. Te involucras con los demás, pero puedes acaparar los reflectores. Aprendes sintiendo y haciendo.



Reflexivo

Como reflexivo, te gusta estar a la sombra, cavilar sobre las experiencias y pensarlas desde diferentes ángulos. Eres feliz relacionando hechos, tanto tuyos como de otros, y prefieres masticarlos antes de llegar a una conclusión. Recoger, pensar y analizar información es lo que cuenta, así que tiendes a postergar las conclusiones tanto como puedas. Tu filosofía es ser cauteloso “Mira antes de saltar”. En reuniones, prefieres escuchar y medir el tono de la discusión antes de opinar. Mantienes un aire levemente distante, tolerante, imperturbable. Cuando actúas, tratas de ver la imagen completa, incluyendo el pasado y el presente. *Aprendes sintiendo y observando.*



Teórico

Como teórico, adaptas y conviertes lo que ves en teorías y opiniones complejas pero lógicas. Analizas los problemas paso a paso. Tiendes a ser un perfeccionista que no descansa hasta que las cosas están ordenadas y calzan en tu esquema claro y racional. Te gusta analizar y combinar ideas formando nuevas teorías. Tu filosofía es: "si es lógico está bien". Las preguntas que sueles hacer son: ¿Tiene sentido ésto? ¿Cómo encaja ésto con esto otro? ¿Qué cosas debemos asumir aquí? Tratas de pensar fría y analíticamente antes de guiarte por tus sentimientos o ser ambiguo. Te gusta la certidumbre y te sientes incómodo con los juicios personales, el pensamiento alternativo y las frivolidades. Aprendes pensando y observando.



Planificador

Como planificador, estás interesado en probar ideas, teorías y técnicas para ver si funcionan. Buscas nuevas ideas y aprovechas la primera oportunidad para probarlas. Eres el tipo de persona que sale de un taller llena de nuevas ideas que experimentar. Te gusta sumergirte en las cosas y llevarlas adelante. No te gusta dar rodeos y eres impaciente con el análisis, la reflexión y las discusiones de final abierto. Eres una persona práctica y con los pies en la tierra, y respondes a las oportunidades y problemas como a desafíos. Tu filosofía es: "si funciona está bien". Aprendes pensando y haciendo.



“ En cualquier grupo habrá participantes con diferentes preferencias sobre cómo quieren aprender. ”

Comprender los estilos de aprendizaje

Al leer los estilos de aprendizaje, ¿hubo uno o dos de ellos que te atrajeron? Seguramente son tus estilos de aprendizaje preferidos. ¿Por qué no desafiarte a utilizar algunos de los estilos de aprendizaje que no son tus preferidos, y ver cómo te ayudan a desarrollarte como aprendiz? Por ejemplo, si eres del tipo reflexivo, piensa en lo que te impide ser un planificador o un activista.

Lo importante es reconocer que en cualquier grupo habrá participantes con distintas preferencias sobre cómo aprender. Necesitamos diseñar nuestros procesos de aprendizaje de manera que incluyan los cuatro estilos. Si sólo usamos un método (p.e. lecturas), algunos participantes (los teóricos) lo amarán, pero los que prefieren actuar (activistas) o aplicar (planificadores) encontrarán difícil adaptarse. Podemos ampliar el rango de estilos de aprendizaje de todos alimentando los cuatro estilos para construir así capacidad individual y grupal de aprender.

Aunque pensemos que algunos aprendices solo se involucrarán en su estilo preferido de aprendizaje, esto no es cierto. Utilizar nuestro estilo preferido hace más atractiva la oportunidad de aprender, pero tendemos menos a cansarnos y aburrirnos, si también utilizamos nuestros estilos de aprendizaje "no preferidos".

El riesgo para los facilitadores es que nuestro estilo preferido inflencie nuestro diseño. Ser conscientes de ésto nos ayuda a balancear las oportunidades de aprendizaje que ofrecemos a los otros.

Cada estilo de aprendizaje tiene su lugar. Los activistas prefieren el juego de roles, los reflexivos la reflexión. Los teóricos querrán crear una teoría sobre el liderazgo, y los planificadores tratarán de aplicar lo aprendido en futuras acciones.



Un ejemplo de utilización de diferentes estilos de aprendizaje

Enseñar liderazgo a un grupo de aprendices

Paso 1. Experiencia activa:

Introducir un ejercicio o tarea con diferentes roles de liderazgo. Por ejemplo, trabajar en grupos con cada participante ejerciendo un rol distinto, tales como inspirador, focalizador y retador. (Ver la Guía Descalza 1, páginas 43-45).

Paso 2. Reflexionar sobre la experiencia:

Reflexionamos sobre lo sucedido en la utilización de esos roles.

Paso 3. Relacionar y construir teorías:

Pedimos comentarios, ideas y interpretaciones adicionales sobre lo sucedido, y sobre cómo esto nos ayuda a entender mejor el liderazgo.

Paso 4. Experimentar y aplicar:

Finalmente buscamos cómo estas ideas ("teorías") pueden ser aplicadas.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

- ¿Cuándo sucedió el aprendizaje en esta historia?
- ¿Qué nos dice tu respuesta sobre tus asunciones subyacentes acerca del aprendizaje?

“Aprender... suele tomarse su tiempo.”

Aprender como proceso

Aprender no es algo que simplemente sucede – suele tomarse su tiempo. Escuchar algo no hace que lo aprendamos. Queda sólo como un pensamiento, a menos de que lo hagamos parte de nuestras vidas. ¿Cómo podemos lograrlo?

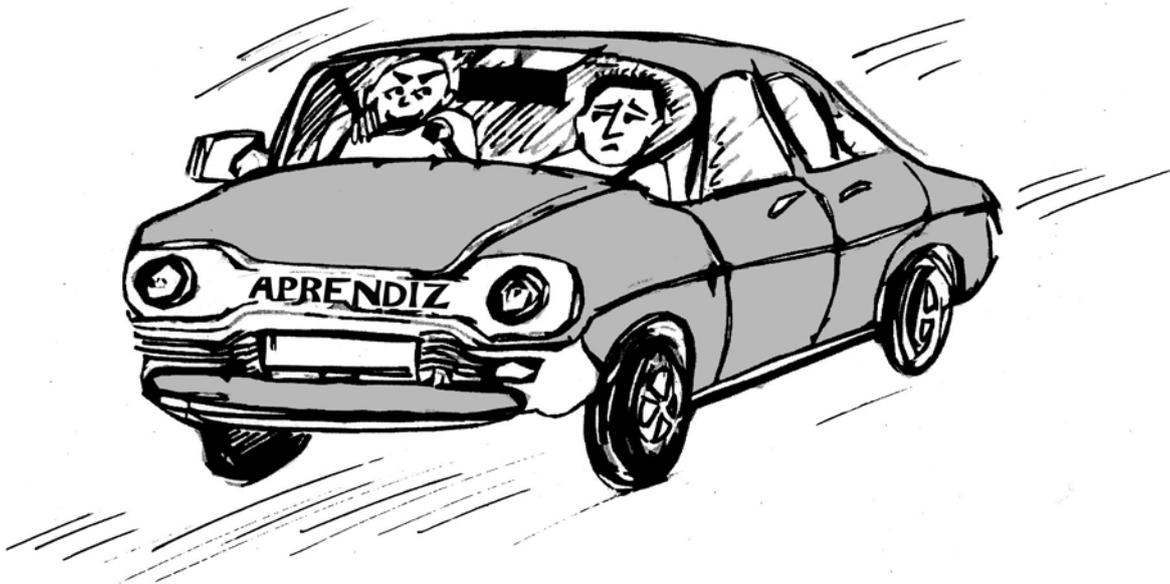
¿Cómo aprendemos a conducir un vehículo?

Si has aprendido a conducir un vehículo, esto puede sonarte familiar.

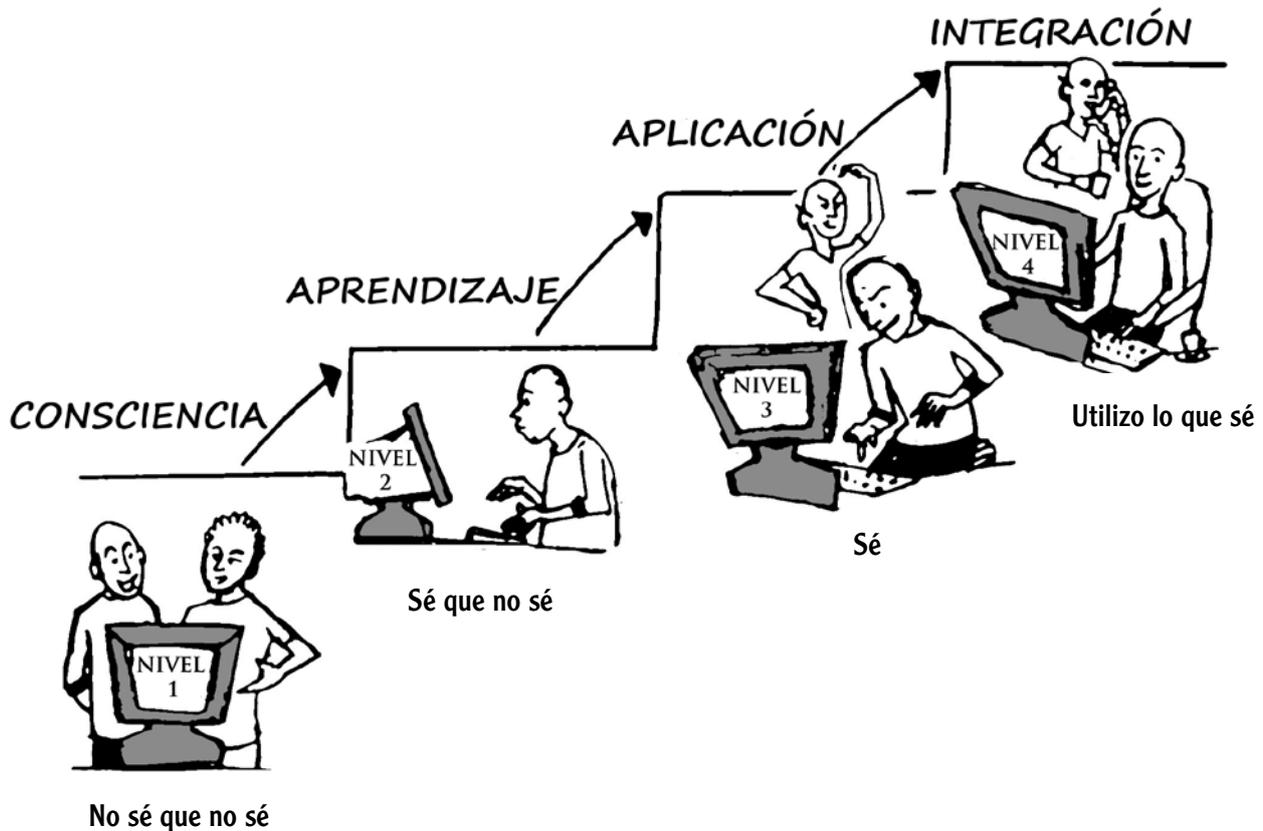
Al principio, bajo la mirada de alguien conocedor, aprendes sobre cosas como marchas, embrague, freno y acelerador. Aprendes que para cambiar las marchas, tienes que soltar lentamente el embrague mientras aumentas la presión del acelerador. Las primeras veces lo haces muy rápido, ¡y el coche salta hacia adelante y se apaga! Luego aprendes a hacerlo hasta que puedes cambiarlas suavemente.

Después viene el examen de manejo. Estás aterrada de fallar, pero logras dominar los cambios diciéndote en tu cabeza: “Suelta lentamente el embrague mientras aprietas un poco el acelerador”.

Después de algunos meses conduciendo, ya no tienes que repetírtelo más. Simplemente lo haces. En realidad pareciera que nunca hubieras pensado siquiera en el cambio de marchas. Esta parte de la conducción se ha integrado tanto dentro de tus destrezas que la realizas sin pensar.



El modelo de los cuatro escalones explica el aprendizaje como un proceso, y puede ayudar a planificarlo



Nivel 1. Nos hacemos conscientes de que hay algo que no sabemos, que queremos saber. Por ejemplo, aprender a usar un ordenador o profundizar nuestro conocimiento sobre la historia de nuestra comunidad. La consciencia viene de la reflexión propia o de la ayuda de alguien, y nos impulsa a movernos hasta el nivel 2.

Nivel 3. Comienza con esta sensación de conocer, y de comenzar a aplicar ese nuevo conocimiento o habilidad. Es a veces el paso más difícil, ya que aplicar lo que hemos aprendido no siempre es fácil en el mundo real. Por ejemplo, podemos decidir cambiar nuestro patrón de trabajo, para no responder llamadas ni interrupciones durante las mañanas. Sin embargo, esto puede causar conflictos con los compañeros de equipo. Aplicar nuestro aprendizaje puede hacernos sentir incómodos, al tener que vigilar continuamente lo que hacemos, como cuando los aprendices tienen que recordar conscientemente los pasos para cambiar las marchas.

Nivel 2. Comenzamos nuestro aprendizaje y ganamos el conocimiento o habilidad que necesitamos, a través de una variedad de oportunidades como cursos de entrenamiento, Internet o entrevistas a la gente de la comunidad. Al movernos hacia el nivel 3, sentimos que hemos aprendido algo. ¡Ahora sabemos!

Nivel 4. Aplicando repetidamente nuestro aprendizaje, éste se integra en nuestras vidas. Ahora utilizamos natural y espontáneamente lo que sabemos – es parte de nuestro comportamiento y estilo de vida.

“Aplicar nuestro aprendizaje puede hacernos sentir incómodos, al tener que vigilar continuamente lo que hacemos.”

“Escribe una declaración clara de lo que quieres aprender.”

“Debemos preparar a los participantes para aprender.”

“Necesitamos desarrollar habilidades y herramientas para nuestro propio camino de aprendizaje.”

Pensando sobre los cuatro niveles de aprendizaje

Este modelo sugiere dos cuestiones clave: Primero, que los participantes necesitan ver la necesidad de aprender algo – deben tener consciencia de que no saben. Esto implica que debemos preparar a los participantes para el aprendizaje.

Segundo, que es en el nivel 4 que el aprendizaje tiene lugar realmente. La gente necesita aplicar lo que aprende, e integrarlo dentro de su propio conocimiento y herramientas. Deben diseñarse procesos que aseguren la aplicación del aprendizaje en nuestros programas.

Preparar a los aprendices para aprender – ¿cómo?

Los facilitadores suelen comentar: “Podemos llevar el caballo al río, pero no podemos obligarlo a beber.” A menos de que los aprendices quieran aprender algo, puede ser que no lo hagan. Mucha gente asiste a talleres en los que realmente no quiere estar, participa en las actividades, dice que están bien, y luego sigue haciendo las cosas como si nada hubiera pasado. Podemos ayudar a los aprendices a revelar sus intenciones, haciéndoles preguntas como:

- ¿Qué esperas aprender de este taller/sesión?
- ¿Qué harás para aprovechar este aprendizaje?
- ¿Cómo sabrás que haz aprendido algo?

Como aprendiz, puede ayudarte escribir una declaración sobre lo que quieres aprender y acordar contigo misma cómo lo harás. Por ejemplo: “Quiero mejorar mi habilidad como relatora, para poder producir minutas útiles que aclaren exactamente quién tomará cada acción.” Esto se llama un “contrato de aprendizaje” (Ver nuestra página web www.barefootguide.org para más sobre Contratos de Aprendizaje).

Los participantes deben también cuidarse de sabotear su propio aprendizaje, estableciendo objetivos irrealistas, debilitando su aprendizaje al criticar al facilitador o al grupo, o encontrando faltas en cosas pequeñas.

También es necesario asegurar que los aprendices están listos para el evento. ¿Tienen los conocimientos y habilidades requeridas? Por ejemplo, un curso avanzado de informática requiere que ya sepan las bases, o se perderán y no serán capaces de participar al nivel requerido.



Aprendices reacios

¿Alguna vez haz tenido que lidiar con un participante reacio? Seguramente. Algunas personas se encuentran asistiendo a talleres sólo por faltar un día al trabajo o por no querer molestar a la persona que los envió.

“Cualquier signo de resistencia debe ser respetado y trabajado.”

Un ejemplo de aprendices reacios

Luego de un taller de crecimiento personal que yo había facilitado, el Director de una ONG me invitó a repetirlo con su personal, diciendo que ellos se beneficiarían de conocerse a sí mismos y a sus compañeros mejor.

La sala que usaríamos tenía un rotafolio y varias mesas con seis sillas cada una. Los 18 miembros del personal entraron y se sentaron en grupos. Los guíé a través de lo planificado, y les dí ejercicios para hacer individualmente, en pares y en grupos. Las tareas les exigían comenzar a verse a sí mismos como eran y como se veían a través de los otros.

Al avanzar el taller, noté algunos silencios y resistencias cuando les pedía discutir en grupo algunas preguntas, pero les insistí a hacerlo. Después de todo, era la primera sesión, y siempre toma tiempo a los participantes involucrarse en este tipo de procesos. Pero al final de la sesión me dí cuenta de que había un problema. La gente no quería compartir las preguntas personales, como “¿Cuáles son tus diez mejores y tus diez peores cualidades?” o “¿Qué es lo que necesitas más de los demás?” Estas preguntas los llevaban a zonas que consideraban privadas y no del interés de sus compañeros de trabajo.

En la sesión final de este primer taller lo discutimos y acordamos no continuar con el taller en las siguientes semanas.



Este es un aspecto clave que atender: ¿están dispuestos los participantes a involucrarse en el taller y sus procesos? Podemos tantearlo al inicio, preguntando sobre el compromiso con los objetivos del taller. Cualquier signo de rechazo debe ser respetado y trabajado, para encontrar lo que está impidiendo su participación. Esto no requiere necesariamente cancelar el taller. Es posible rediseñarlo, tomando en cuenta sus sentimientos y resistencias.

La responsabilidad del aprendiz

Ser más conscientes de nuestra responsabilidad como aprendices, nos hace ser más autónomos y nos equipa para el aprendizaje permanente. Dada la explosión de conocimientos, siempre hay algo nuevo que descubrir y no podemos depender siempre de un maestro. Aunque otros puedan apoyarnos, necesitamos desarrollar nuestras propias destrezas y herramientas. Entendernos a nosotros mismos y a nuestros estilos de aprendizaje, son habilidades que podemos desarrollar.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Qué impedía a este grupo compartir a un nivel más personal?
- ¿Qué puedes extraer de tu propia experiencia y contexto?
- ¿Cómo puedes, como facilitador, manejar situaciones como ésta?

Hacer que los aprendices asuman su responsabilidad

He pensado por mucho tiempo que los aprendices necesitan hacerse más responsables de su propio aprendizaje, así que cuando el personal de nuestra organización solicitó un taller de Desarrollo Organizacional, estaba decidido a probar algo nuevo con este grupo.

“Hola, bienvenidos al taller de Desarrollo Organizacional. Creo que como adultos con experiencia como profesionales de DO, tienen importantes cuestiones que aportar a este taller, por lo que les pido que lo diseñemos y lo presentemos juntos. Utilizaremos las primeras dos sesiones en diseñar el curso, y durante las diez siguientes, podremos compartir la dirección.”

Shock, incredulidad. “Pero hemos venido a aprender de ti, a ser enseñados.”

“Sí, seguro. Sin embargo, yo no puedo saber tanto sobre DO como todos ustedes juntos.”

Estaban escépticos, pero acordaron hacer el intento. Trabajamos armando el contenido del curso, planificando y distribuyendo roles y tareas, produciendo un diseño donde yo enseñaba sólo en tres sesiones y dos conferencistas externos en dos sesiones más. En las cinco faltantes enseñaban los mismos participantes. No todos lideraban una sesión, pero todos contribuyeron y estaban comprometidos con su diseño.

En general, fue un gran éxito. Los alumnos trabajaron mucho más de lo usual, sobretodo los que dirigieron sesiones y nos enseñaron al resto de nosotros.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Cuáles son tus pensamientos y sentimientos al leer esta historia?
- ¿Qué necesitas para comenzar a trabajar de esta manera con un grupo?



Involucrando a nuestros aprendices desde el principio, los estimulamos a apropiarse más tanto del contenido del curso como de los procesos. Así aprenden a ser más autónomos, pasando de ser dependientes a ser independientes. Tiene que haber deseo y voluntad, no sólo de aprender, sino también de planear nuestro propio aprendizaje.

De parte del facilitador tiene que haber voluntad de compartir el poder sobre el proceso y su contenido. Muchos de nosotros no somos conscientes del poder que tenemos. Podemos, sin embargo, romper esta relación invisible de poder hablando abiertamente sobre ella. Es un dilema para nosotros. ¿Otorgamos toda la responsabilidad a los aprendices o la compartimos con ellos? ¿O conservamos el control del evento para que el diseño y el proceso se ejecuten “correctamente”? ¿Somos capaces de “entregar” algunas áreas y así compartir y desarrollar las capacidades de los alumnos?

El dilema, sin embargo, es que los alumnos tienden a querer las cosas ya hechas, y suelen estar contentos con el poder que se ejerce, aunque no lo llamen así. Ellos prefieren verlo como el trabajo del facilitador.

Dímelo

Uno de los desafíos que enfrentamos como facilitadores es que nuestros participantes suelen esperar que les “demos” todo el conocimiento y habilidades que pueden necesitar.

Alumnos sentados, a la espera del conocimiento

Yo estaba entrenando a un grupo de trabajadores de terreno sobre las dinámicas grupales. Todos eran facilitadores experimentados en busca de mejorar. Organicé la sala con un semicírculo de sillas. Los profesionales entraron hablando entre ellos. Yo me quedé parado al frente del salón y los recibí. Por sus sonrisas y el silencio que se hizo, me dí cuenta de que estaban ansiosos de aprender. Comencé el taller con algunas notas introductorias, hablando sobre la cantidad de experiencia y conocimientos que había en el salón, y de cómo sus contribuciones eran importantes para nuestro proceso de aprendizaje. Luego les pregunté sobre sus conocimientos acerca de las dinámicas de grupo y sobre lo que querían aprender.

¡Silencio!

Miré al grupo y ellos me miraron. Estaba claro que estaban esperando que yo comenzara a contarles. “¿Trabajan ustedes con grupos?” Les pregunté.

“Sí”, contestaron algunos.

“¿Y cuáles son los problemas que enfrentan?” Continué. Algunos problemas fueron apareciendo. “¿Cómo pueden enfrentar esto?”

¡Silencio!

Aún después de varios ejercicios y discusiones grupales, estaba claro que ellos pensaban que en lo tocante a la teoría del trabajo en grupo, yo “sabía” y ellos no. De allí que yo les tenía que decir todo.



“ Conocer lo que ellos traen nos da puntos de partida para cualquier intervención en aprendizaje. ”

Los participantes traen sus experiencias, habilidades y teorías del funcionamiento de las cosas al taller de aprendizaje. Podemos ayudarles a reconocer y valorar todo esto como un recurso válido. Conocer lo que traen nos da puntos de partida para cualquier intervención en aprendizaje. Podemos también aprovecharlo durante el proceso, estableciendo conexiones con lo que está pasando en el evento mismo. Estas retrospectivas ayudan también a conectar los nuevos conocimientos y habilidades con lo que los participantes ya conocen y dominan.

¿Cómo encajan la teoría y el conocimiento en todo esto?

Paulo Freire describió a la educación formal como “Educación Bancaria” – los alumnos sólo esperan que el educador “deposite” el conocimiento en sus cerebros. Esto genera dependencia. A menos de que estimulemos a nuestros aprendices a crear activamente su propio conocimiento, a través de un proceso de reflexión y concientización, mantendremos dependientes a nuestros aprendices. Los participantes deben aprender de sus propias experiencias, aprender cómo usar los recursos (tanto personas como libros) y luego ser apoyados para integrar lo nuevo con lo que ya sabían.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

- ¿Haz experimentado, como facilitador, este “esperar a ser enseñado”? En ese caso ¿qué hiciste?
- ¿Qué podría haberse hecho para extraer más experiencia y conocimiento de los participantes?

“... estimular a nuestros aprendices a crear activamente su propio conocimiento...”

www.barefootguide.org

“Un aspecto clave en la aplicación de lo aprendido será probablemente el ‘desaprendizaje’.”



Dada la cantidad de conocimiento e información en el mundo, necesitamos aprender cómo establecer enlaces entre lo que sabemos dentro de nosotros, y lo que está fuera, cómo conectar estos dos grupos de conocimientos de manera de hacerlos útiles, y cómo limitar el flujo exterior, si no queremos llegar a sentirnos abrumados.

Los facilitadores tienen el reto de compartir sus conocimientos de manera que los aprendices puedan hacerlos suyos. Podemos mostrar, decir y también escribir como una forma de compartir.

Escribir para apoyar el aprendizaje

Una manera de integrar y compartir nuestro conocimiento es por medio de la escritura, a través de la cual asentamos pensamientos e ideas, los desarrollamos y clarificamos para ver lo que hay. Una herramienta que podemos utilizar son los “diarios de aprendizaje”. Son una recopilación que nos ayuda a mantenernos alerta a lo largo del camino. En los talleres, podemos utilizarlos para identificar preguntas, cuestiones aprendidas e ideas que requieren más profundización. (Ver más sobre diarios de aprendizaje en nuestra página web).

Asegurar que el aprendizaje es aplicado

En el modelo de los cuatro escalones de aprendizaje vemos que sólo cuando empezamos a aplicar el aprendizaje, éste se integra en nuestras vidas. Por ejemplo, un gerente que asiste a un taller y aprende nuevas estrategias necesitará integrarlas en su estilo gerencial cotidiano. Esto puede producir un conflicto que requiera desaprender, o puede potenciar su capacidad gerencial.

Podemos ayudar a los participantes a aplicar el aprendizaje, preguntando:

1. ¿Qué sabemos ahora o qué hemos aprendido?
2. ¿Cuáles serán nuestros primeros pasos para aplicar lo aprendido? ¿Qué haremos o qué diremos?
3. ¿Qué nos apoyará o nos obstaculizará en la aplicación exitosa de lo aprendido?
4. ¿Cómo podemos manejar estos obstáculos?

Escribir las respuestas nos ayuda a comprometernos a apropiarnos del aprendizaje.

Un aspecto clave en la aplicación de lo aprendido será probablemente el “desaprendizaje”. Es difícil, ya que el aprendizaje que debemos dejar ir se ha convertido en un hábito, en parte de nuestra manera de ser y actuar en el mundo. Como facilitadores necesitamos proveer de un espacio seguro para que los participantes prueben su nuevo aprendizaje y trabajen el trance de dejar ir el viejo. (Ver la Guía Descalza 1, pag. 141, y Proceso-U, pag. 112)

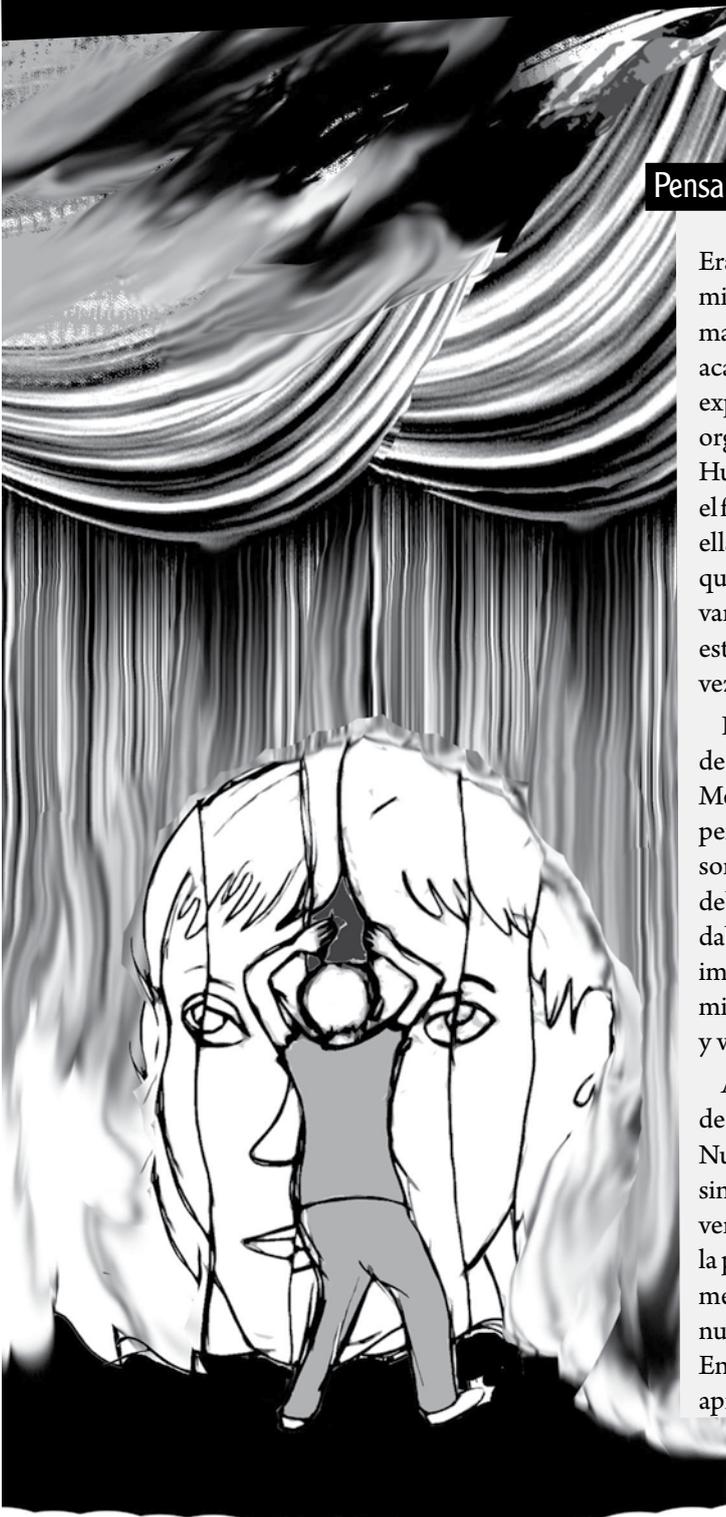
Espejito, espejito: Conocerte y cambiarte a ti misma

Pensaba que ya me conocía

Era el cuarto trabajo de mi vida, estaba en la mitad de mis cuarenta y me veía a mí misma como una persona madura y llena de experiencia. Mi primer matrimonio acababa de terminar, después de muchos años de explorar en mi interior y en mis relaciones. Ahora mi organización quería que me entrenara en Dinámicas Humanas, que es un enfoque para aprender más sobre el funcionamiento de las personas y las diferencias entre ellas. Pero a mí no me interesaba en realidad. Sentía que me conocía bien, porque había experimentado varios tipos de psicoterapia, como cliente y como estudiante. No me sentía abierta a ser confrontada otra vez con mis limitaciones y debilidades.

Pero tuve que asistir. A pesar de mis temores, después de medio día estaba totalmente involucrada. Me sorprendió identificarme con una de las personalidades dinámicas (hay seis distintas). Era una sorpresa agradable que no me confrontaba con mis debilidades, sino con mis cualidades y fortalezas. Me daba una imagen de mí distinta, pero era yo, con mis impulsos, mis maneras de comunicarme, mi lógica y mi forma de resolver situaciones. Y me sentí apreciada y valorada.

Al final, cooperar con colegas que eran conscientes de su personalidad dinámica fue una gran experiencia. Nuestras diferencias reveladas no traían irritación, sino que estimulaban un diálogo fecundo. Fue verdaderamente una experiencia ser valorada sólo por la persona que soy. Y aprendí a nunca volver a decir “Yo me conozco”. Sí, me conocía hasta un punto, pero una nueva manera de verlo me dio nuevas percepciones. En el futuro, nunca más seré demasiado vieja para aprender.





Este capítulo trata de afrontar el desafío que todos tenemos, de aprender acerca de nosotros mismos. ¿Para qué debemos hacerlo? ¿Cómo contribuye ésto al aprendizaje y al cambio social? ¿Qué ruta toma el camino del auto-conocimiento y el crecimiento personal? ¿Qué podemos utilizar en este recorrido? Describiremos procesos de la vida diaria, que reconocerás fácilmente. Te daremos sugerencias y señales. Algunas son también útiles para practicar con otros: amigos, familiares, colegas o vecinos.

Para iniciar este viaje de auto-conocimiento, comencemos con preguntas directas.

- ¿Cómo te describes a ti mismo?
- ¿Cómo te describen otros?
- ¿Son diferentes estas dos descripciones?

PREGUNTA PARA REFLEXIONAR

- ¿Cómo crees que cambian las personas y la sociedad?

PREGUNTA PARA REFLEXIONAR

- ¿De dónde proviene tu impulso para aprender y cambiar?

El cambio social se logra con el cambio individual

Las personas y los grupos son entes sociales. Todos tenemos una fuerte tendencia a pertenecer a grupos e interactuar con otros. Pertenece a familias, comunidades, organizaciones. Son sistemas que cambian permanentemente. Algunas personas salen, otras entran, los individuos cambian y las conexiones entre ellos también. Cuando un individuo cambia, la configuración del sistema también lo hace, de allí que esta voluntad, de una u otra manera, influencia el sistema. Cuál es el impacto exacto que el cambio tiene en tu familia, comunidad u organización, o en sus hábitos y maneras de hacer las cosas, es otra pregunta.

Está claro que un sistema no puede cambiar sin que cambien las personas que lo componen, y para hacer una diferencia visible en él, varias personas tienen que cambiar. Si tú y tu colega o vecino no cambian, nada sucederá.

Agencia individual y liderazgo personal

La *Agencia* trata del individuo: de la acción, intención, elección y libertad de una persona. Se refiere a la capacidad innata de cada uno para actuar con independencia y hacer nuestras elecciones libremente.

El liderazgo personal no tiene que ver con una posición o título, sino con nuestra actitud y con cómo vemos nuestro rol en la vida. Es el deseo de hacerse cargo de la propia vida, de ser capitán de nuestra nave, y se refleja en la frase: "Antes de tratar de cambiar o motivar a otros, debo aprender a cambiarme y motivarme a mí mismo".



Redescubrir nuestro impulso de aprender

Aprender — ¡a pesar de la escuela!

“Todos sabemos que los niños aprenden a pesar de la escuela.”

Estaba asombrada de escuchar esto. Era la primera reunión del primer día de mi primer trabajo en el sector educativo. Un profesional de mucha experiencia que había apoyado a maestros y equipos escolares durante años fue quien lo dijo. Los demás asintieron. Él continuó:

“¿Cuándo dejaremos de obstaculizar su desarrollo personal, forzando nuestras teorías y sistemas en ellos?”

La auto-conciencia es la habilidad de conocer (hechos) y entender (ver los procesos, trabajar con los hechos) por uno mismo. Se conecta así con el aprendizaje. ¿Cómo es ésto? Una niña o niño pequeño no es consciente de sí misma, y sin embargo sigue su impulso natural de aprender y desarrollarse, lo que requiere un ambiente propicio. De alguna manera cuando crecemos, perdemos mucho de este impulso y energía natural. Por ejemplo, estamos educados para no hacer preguntas y aceptar las respuestas que nos dan, o para dar sólo respuestas correctas, lo que nos hace tímidos y temerosos de hablar. O nos educan para actuar como “verdaderas chicas” que no deberían trepar árboles o participar en discusiones, así que desaprendemos a decir lo que pensamos.

Como adultos debemos encontrar otra vez la conexión con nuestro innato impulso a conocer, desarrollar y mejorar. Para eso necesitamos la auto-conciencia y la auto-reflexión.



“ Como adultos debemos encontrar otra vez la conexión con nuestro innato impulso de conocer, desarrollar y mejorar. ”



PREGUNTA PARA REFLEXIONAR

- ¿Qué cosas inhiben tu impulso de aprender y crecer?



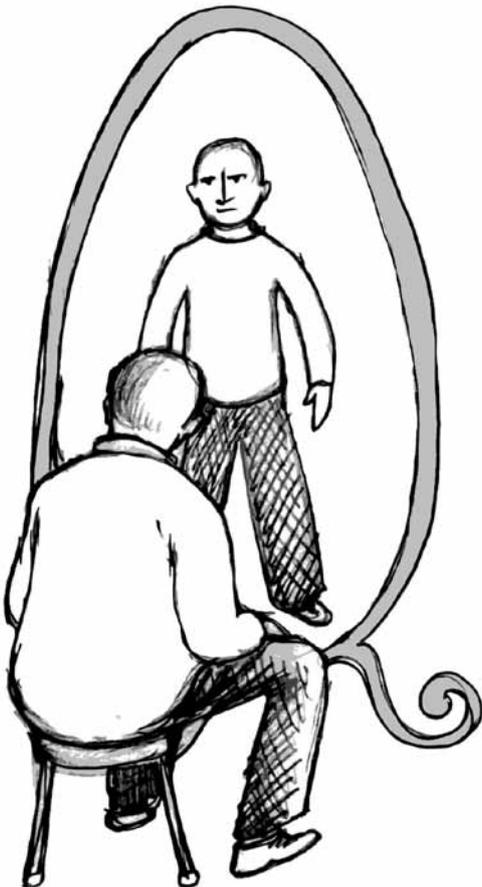
Impulsos y motivación

Según Coenraad van Houten en su libro de 1999, *Awakening the Will: Principles and Processes in Adult Learning* (Despertar la Voluntad: Principios y Procesos de Aprendizaje en Adultos), hay tres impulsos primarios en el ser humano, que alimentan el proceso de aprendizaje. Estos son:

- **Impulso de conocer** – la necesidad perenne de entendernos a nosotros y al mundo en que vivimos.
- **Impulso de desarrollarnos** – la fuerza de espíritu que nos modela y nos remodela mientras crecemos.
- **Impulso de mejorar** – deriva de un profundo sentimiento de que las cosas pueden hacerse mejor, de que estamos en un camino y no hemos llegado al destino.

Hablar de “fuerza de espíritu” y “sentimiento profundo” conecta con un tipo de aprendizaje distinto al de la escuela. Conecta con nuestros valores, creencias, con la fuerza que nos mantiene en marcha y lo que consideramos nuestro papel en la vida.

La cuestión de motivar personas a aprender tiene que ver con este tipo de cosas. Hablar con otros sobre impulsos, pasión, valores y visión es altamente motivador. Las culturas, educaciones y personalidades pueden ser muy diversas en un grupo, pero sus miembros pueden conseguir un terreno común en los impulsos y motivaciones.



Escucharnos profundamente

La Guía Descalza 1, página 30, habla de escuchar nuestras cabezas (pensamientos), corazones (sentimientos) y pies (voluntad), y discute los desafíos de hacerlo a los tres niveles.

Primero, la gente tiene sus propias maneras de ver el mundo y pensar las cosas. Ten cuidado de no asumir que lo hacen de la manera en que tú lo haces. Segundo, escuchar los verdaderos sentimientos de alguien nos da importantes pistas de lo que realmente le importa. Y tercero, en el nivel de la voluntad es donde reside usualmente la resistencia al cambio y se debilita el impulso a lograrlo. Ayudar a la gente a escuchar y transformar su voluntad, es uno de los más profundos retos para cambiar.

Escuchar profundamente a otros es una habilidad altamente valiosa al trabajar con personas. Pero ¿qué es “escucharse profundamente a uno mismo”? Tiene que ver con tener consciencia de uno mismo como totalidad, con cabeza, corazón y pies. Significa percibir lo que *sentimos* ante una situación o persona, pero también cuáles son nuestros *pensamientos*. ¿Qué viene antes, tus sentimientos o tus pensamientos, y cuál es la

conexión entre ambos? Una vez que eres consciente ¿Cómo puedes cambiar tu reacción?

¿Y qué pasa con tu impulso de actuar? ¿Conoces tu voluntad, lo que quieres realmente, y puedes expresarlo con facilidad?

Pensamientos y sentimientos

– ¿cuál cambia a cuál?'

Parece más fácil cambiar primero los pensamientos, y los sentimientos cambiarán naturalmente como consecuencia. Pero es asombroso lograr cambiar nuestros sentimientos y actitudes mediante un cambio consciente de pensamientos, porque tendemos a creer que esto funciona en el otro sentido. Así, se trata de encontrar otra manera de ver las cosas, de narrar la historia. ¿Qué ángulo escoges? ¿Ves el vaso medio vacío y te sientes triste al respecto, o ves el vaso medio lleno y eso te hace feliz?

Otro aspecto conectado con el conocimiento profundo de sí mismo, es la habilidad de estar en silencio. De dejar lugar a las voces interiores. La próxima sección lo explica más detalladamente.

La diversidad dentro de ti

Si eres como la mayoría de la gente, estás permanentemente en conflicto mental contigo misma, en especial cuando debes tomar una decisión. Siempre hay una voz de un lado y otra voz del otro, o hasta una tercera y una cuarta voz. Cada uno tiene una comunidad de voces en su cabeza ¡que suelen hablar todas al mismo tiempo!

Si prestas mucha atención puedes describir algunas de ellas. Entiendes que una de tus voces es la del “buen miembro de la familia”, mientras otra es la del “voluntario responsable”. La tercera es la de tu “niño juguetón”, y tenemos muchas más. La mayoría estamos familiarizados con nuestra voz de madre o padre: la severa consciencia. Hay voces más diversas, como la de tu “luchador tenaz” o la de tu “hermana envidiosa”. El nombre que le das a tus diferentes voces indica cómo reconoces las diferentes partes que te habitan. Hemos notado que mucha gente reconoce su parte de “niño pequeño”, que puede ser juguetón pero también miedoso, puede estar aterrorizado o en busca de consuelo. Algunas teorías de desarrollo personal lo llaman “el niño interior”.



“ Otro aspecto conectado con nuestro conocimiento profundo ... es la habilidad de ... dejar lugar a la voz interior ... ”



Trabajar con tu diversidad para mantener la energía

Cuando entablas una discusión mental sobre una decisión, y escuchas a las diferentes voces negociando entre ellas, estás consciente de cuál voz gana la batalla. La ganadora suele ser la que es dominante o tiene mayor poder. Otras no son capaces de manifestarse, por lo que no estamos conscientes aún de ellas. Este puede ser el caso de la voz del niño interior. Sin embargo, esta voz te puede ayudar a mantener la energía y la salud, y a evitar el desgaste. La voz del niño interior habla de libertad, de juego, de exploración, de necesidad de descanso, cariño y consuelo.

Cuando estás sobrepasado por las tareas y trabajas demasiado, comienzas a perder el entusiasmo por casi todo e ignoras tu voz de niño interior, todavía tienes un auxilio. Este es tu cuerpo físico y las señales que te envía, que son también un tipo de voces. Parte de escuchar profundamente es reconocer los signos de tu cuerpo en su necesidad de descanso, relajación, ritmo, comida, etc. Cuando ignoras la voz de tu niño interior y los signos de tu cuerpo, tu cuerpo y mente pueden comenzar a enviarte signos más fuertes, como dolores de cabeza, pérdidas de concentración, cansancio constante, tropiezos y accidentes. Haz llegado muy lejos en tu camino al colapso. ¡Dá la vuelta y regresa! Escucha las voces que necesitan empoderarse – déjalas salir. No es muy diferente a tu trabajo por el cambio social, lo único distinto es que trabajas con la diversidad en tu interior en lugar de la diversidad de la sociedad.



El camino del auto-conocimiento

Los facilitadores tienen la doble tarea de ganar auto-conocimiento. Por una parte, necesitan conocerse a sí mismos y por otra, ser capaces de orientar a otros en su auto-conocimiento. La facilitadora es ella misma el instrumento más importante de su trabajo, por lo que debería ser una “facilitadora de aprendizaje que aprende”. Ella integra en su trabajo su personalidad, su temperamento y su forma usual de pensar, sentir, hacer e interactuar con el mundo. Estas cosas afectan su trabajo y a aquellos con los que trabaja, tanto en cursos y talleres, como en otros procesos en los que se involucre. Necesita tener consciencia de quién es y de cómo afecta a los demás.

¿Cómo puedes ganar consciencia de quién eres, en el sentido de nuevas percepciones y un lenguaje común para expresarte y compartir con otros tus características típicas? ¿Cómo puedes – como facilitadora de aprendizaje – usarla en respaldar a las personas para que aumenten su auto-conocimiento y auto-consciencia? Hay muchas diferentes maneras y marcos para guiar tu proceso de indagación hacia el auto-conocimiento.

Meditación

Cuando hablamos de escucharse a uno mismo, hemos mencionado “mantenerse en silencio”. Esto tiene que ver con la meditación. Diferentes escuelas espirituales la practican, puede que la encuentres en tu propio contexto religioso.

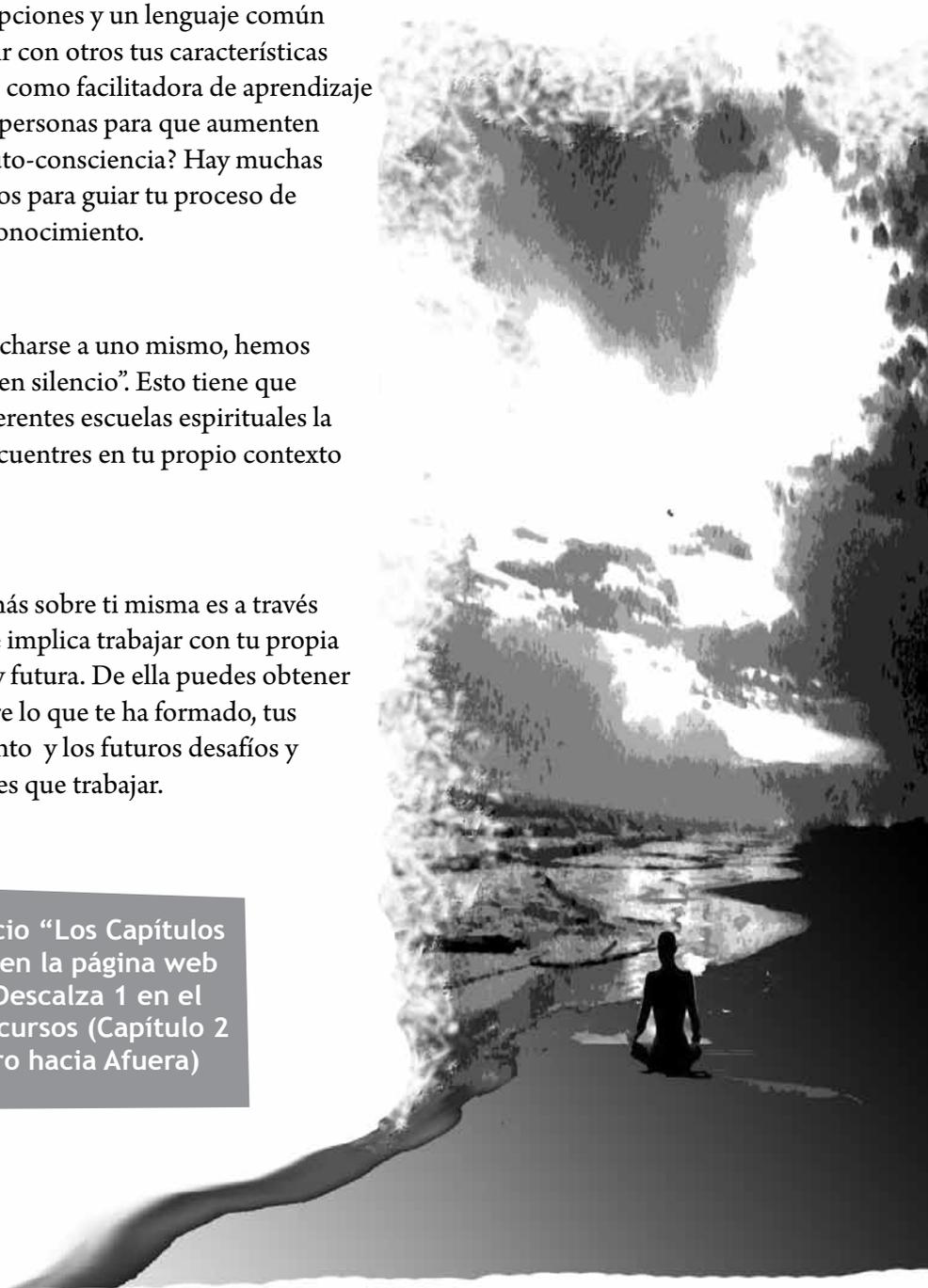
Trabajo biográfico

Otra manera de conocer más sobre ti misma es a través del trabajo biográfico. Este implica trabajar con tu propia historia, pasada, presente y futura. De ella puedes obtener valiosas percepciones sobre lo que te ha formado, tus patrones de comportamiento y los futuros desafíos y fortalezas con los que tienes que trabajar.

Ver el ejercicio “Los Capítulos de mi Vida” en la página web de la Guía Descalza 1 en el Centro de Recursos (Capítulo 2 - De Adentro hacia Afuera)

“Este trabajo también trata acerca de mirar y ser mirado. Ser mirado es una bendición, que engendra en nosotros nuevas fuerzas para escuchar nuestras voces más profundas, el coraje para encontrar lo que nuestro corazón busca y la capacidad de responsabilizarnos por nuestra propia trayectoria.”

Página web de Biographywork.org



Utilizando modelos en la senda del auto-conocimiento

Observarte a ti mismo, dándote cuenta de cuales son tus pensamientos, sentimientos y dudas, mantener un diario y tener consciencia de tu propia historia, son cosas que puedes hacer siempre, en cualquier lugar. No tenemos que usar herramientas, modelos o instrumentos para aprender sobre nosotros mismos.

Sin embargo, los modelos o herramientas pueden ayudar. Debajo sugerimos dos modelos que nos gustan, pero hay muchos más que también son útiles.



Una advertencia: utilizar un modelo es como mirar una realidad de tres dimensiones mediante un instrumento bidimensional. Un modelo es sólo una herramienta para mirar la realidad y tener un lenguaje común para nombrarla, no es la realidad en sí misma, por ejemplo, que tu estilo preferido de aprendizaje sea el “Teórico”, no significa que tengas que identificarte como “un teórico”. Esto es aún más peligroso cuando otros te definen de ese modo. Los seres humanos no quieren encerrarse en cajas, así que no hay que usar los modelos para hacerlo, sino para guiar el crecimiento y el desarrollo. Si he descubierto que tiendo a aprender a la manera de un “Teórico”, puedo retarme a mí mismo a buscar y utilizar otros estilos de aprendizaje, y así enriquecer mis maneras de actuar.

Y cuando encuentras que otra persona aprende a la manera de un “Activista”, puedes retarla amablemente y ayudarla a utilizar otros estilos. Nunca hay que criticarla, ni fijar en ella una característica específica; esto no estimula el aprendizaje y suele causar resistencia.

Un buen modelo no es útil por sus respuestas, sino cuando nos ayuda a formularnos mejores *preguntas*. Los modelos son peligrosos si los usamos para encontrar respuestas – cada situación es única, y ¡un modelo no puede tener respuesta para todas!

En el contexto de esta Guía de Aprendizaje, el modelo de los estilos de aprendizaje es uno de los primeros que hay que examinar. En el Capítulo 12 ¿Cómo aprendemos? Puedes encontrar una descripción de varios estilos de aprendizaje.

La Guía Descalza 1, página 36, presenta el modelo de los “Cuatro Temperamentos” con sus antecedentes, descripción e ideas para trabajar con él.

Antes hemos introducido los modelos de Dinámicas Humanas y Cualidades Básicas.

“Un buen modelo no es útil por sus respuestas, sino cuando nos ayuda a formularnos mejores preguntas.”

Gestionar la Diversidad Dinámicas Humanas

En todas partes puedes observar que las personas actúan de diversas maneras. Algunas establecen contacto fácilmente y cuentan historias personales; otras miran a una esquina y hojean las páginas de lo que encuentren a mano. Cuando se hace una pregunta en una conversación o encuentro, una persona piensa y frunce el ceño, mientras otra comienza a hablar enseguida y construye su respuesta sobre la marcha. En el trabajo también hay diferencias. Mientras un colega habla poco en las reuniones pero quiere hacer preguntas sobre las decisiones tomadas, después de que terminan, otro se ocupa de que todos estén cómodos y tengan algo que beber. Otro colega, no invitado, comienza a hablar. Hace algunas preguntas y con la misma presenta cuatro ideas para un nuevo proyecto, dejando a todos confundidos. Algunos ejecutivos son valorados por su paciencia y sus conversaciones de apoyo, pero nunca ejecutan sus planes. Otros desarrollan planes y políticas claros y escriben síntesis de los planes anuales, pero fallan en las habilidades comunicativas. Algunos pueden expresar de manera impresionante su visión del trabajo, pero no logran persuadir a los demás.

Sandra Segal y David Horne descubrieron que hay diferencias fundamentales entre las personas, que pueden explicarse utilizando un conjunto de características y patrones universales de comportamiento. Llamam a su modelo Dinámicas Humanas.

El modelo se refiere a tres principios que están presentes en cada ser humano. Son el principio mental (racional, reflexivo), el principio emocional (sensitivo, relacional) y el principio físico (práctico, activo).

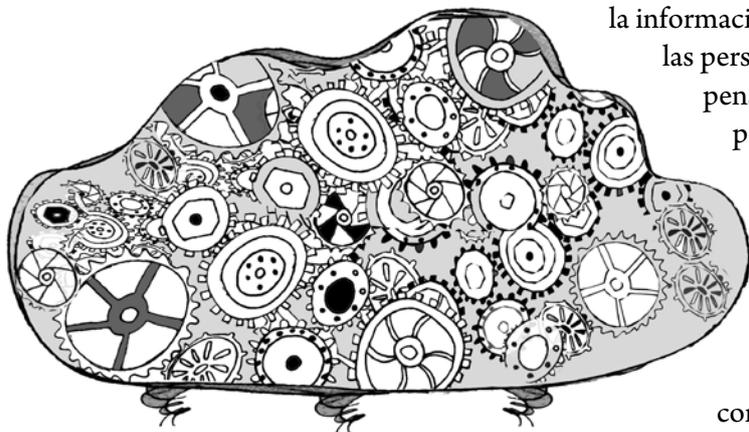


DINÁMICAS HUMANAS
DINÁMICAS HUMANAS

Este modelo conecta con los Tres Pliegues del Ser Humano, como se describe en la Guía Descalza 1, página 29.

La teoría de las Dinámicas Humanas propone que cada persona tiene un principio dominante y que se relaciona con la manera en que experimenta su entorno y procesa la información.

- Personas con un principio dominante mental, procesan la información de manera lógica y lineal. Se sienten a gusto estando solos y no expresan sus sentimientos, se orientan por el pensamiento y prefieren hablar sobre asuntos significativos.
- Personas con un principio dominante emocional procesan la información de manera asociativa. Aman interactuar con las personas, discutir nuevas ideas, poner en orden sus pensamientos y compartir todo tipo de experiencias personales.



- Personas con un principio dominante físico procesan la información de manera sistemática. Sienten una fuerte conexión con el grupo al que pertenecen. Encuentran soluciones viendo los diferentes aspectos de un tema y conectándolos con un objetivo práctico específico. Les gusta hacer cosas con otras personas.



¿Cuáles son los beneficios de utilizar este modelo?

El conocimiento de las Dinámicas Humanas puede ser útil para interactuar en un equipo. Ofrece ideas sobre la manera en la cual toma lugar la cooperación entre los miembros del equipo con diferentes personalidades dinámicas. Se hacen claras las diferencias de velocidad en el procesamiento de la información durante una reunión de equipo. Se alteran los hábitos de comunicación y encuentro.

Mejora además tu motivación para hacer frente a las competencias que todavía no has desarrollado plenamente. Los desafíos personales pueden clarificarse una vez que la persona es consciente de su personalidad dinámica. Cuando un ejecutivo, por ejemplo, es consciente de ella, este conocimiento puede conducirle a cambios sutiles, pero importantes, en su estilo de liderazgo.

Las Dinámicas Humanas pueden jugar un rol significativo en los procesos de aprendizaje. Contribuyen a crear un ambiente rico y diferenciado, donde es posible incluir necesidades específicas de las diferentes personalidades dinámicas.

El modelo de Dinámicas Humanas es útil para examinar la interacción entre el facilitador y los participantes de un curso o taller. Un facilitador centrado en lo emocional puede comprender que un participante centrado en lo mental quiera estar solo, y puede tratar de tomar precauciones. Un entrenador centrado en lo físico puede quedar anonadado ante la necesidad de de los participantes centrados en lo emocional, de discutir cada asunto durante una sesión de entrenamiento.

Más sobre este modelo puede encontrarse en la página web de *Barefoot Guide*.

Cualidades Básicas

El de las Cualidades Básicas es un modelo creado por Daniel Ofman. Él cree que toda persona tiene unas pocas cualidades básicas – cualidades que siempre han sido parte de ti sin que casi te des cuenta. Para ti son tan evidentes que piensas que todo el mundo las tiene o debería tenerlas. Cualidades Básicas son por ejemplo: paciencia, persistencia, cuidado, decisión y flexibilidad.

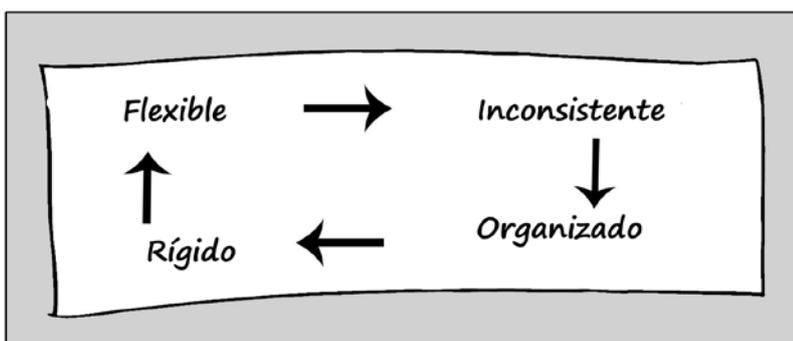
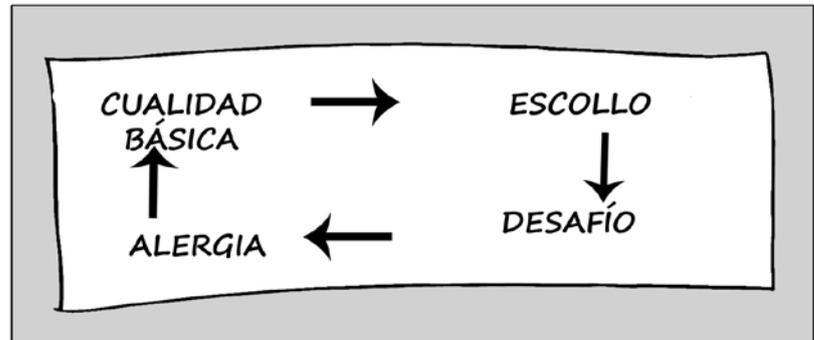
Fortalecer las Cualidades Básicas se llama Empoderamiento y puede hacerse usando el “cuadrante básico”. El cuadrante tiene cuatro conceptos: cualidades, escollos, desafíos y alergias.

El escollo existe cuando la cualidad es “demasiada para ser buena”. Cuando la cualidad positiva se exagera, la fortaleza se vuelve debilidad. Por ejemplo, “flexible” se vuelve “inconsistente”. Pero nota que, por otro lado, ¡detrás de cada escollo puedes conseguir una cualidad positiva!

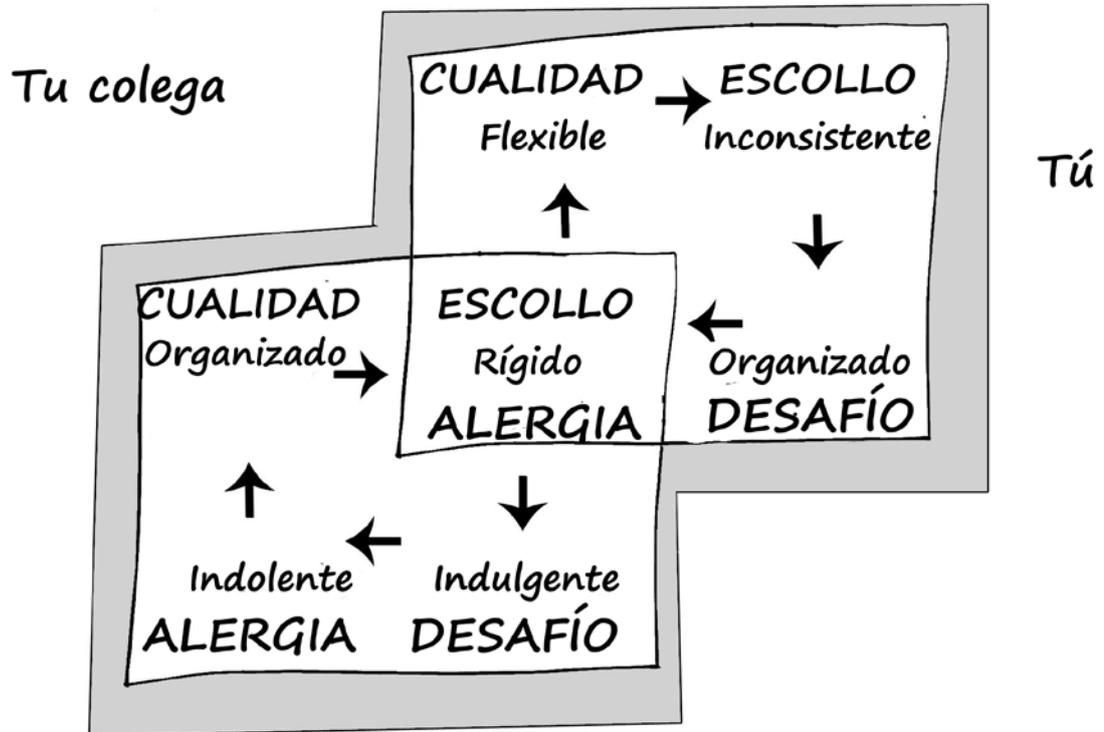
La cualidad básica y el desafío son complementarios. El punto aquí es que tu cualidad básica es siempre dominante. La manera de evitar esta situación – caer en tu escollo – es desarrollar una cualidad complementaria que aporte equilibrio. ¿Qué es lo opuesto positivo de la falla? Ser inconsistente es negativo; su opuesto positivo es ser organizado. Así que cuando tu cualidad básica es “ser flexible”, y desarrollas el “ser organizada”, puedes evitar “ser inconsistente”.

La alergia, es el opuesto negativo de la cualidad básica. Se llama alergia porque es la exageración que te desafía. Un comportamiento que, por ejemplo, cuando lo ves en un colega, te produce alergia. Con tu cualidad básica de flexibilidad, tu detestas (le tienes alergia) a la gente rígida. Te cuesta colaborar con personas así. Sin embargo, estas personas presentan un tanto “demasiado” de la cualidad – ser organizada – que tú necesitas para ti. Este es. En realidad, tu desafío.

Así, el cuadrante básico en esta situación, sería más o menos:



Pero notarás que “rígido” es, por supuesto, el escollo de tu colega – demasiado de una cualidad positiva. Así que el cuadrante que representa a ambos se enlaza de esta manera:



En equipos y otras situaciones de cooperación, trabajar con cuadrantes enlazados como estos ayuda a ver que más allá de la conducta irritante de tu compañero hay una cualidad positiva – en realidad la cualidad que tu necesitas fortalecer. Ustedes tienen cualidades complementarias y pueden aprender mutuamente.

¿Cómo puedes trabajar con este modelo?

Puedes comenzar identificando tus fortalezas (cualidades básicas) y trabajándolas usando el escollo, el desafío y la alergia, como en el ejemplo. Puedes también empezar con un desafío, y de allí deducir el escollo y reconocer la cualidad que esconde.

O preguntar a amigos, familiares y colegas acerca de tus debilidades (escollos). Ellos quizá puedan mencionar algunos. Retrocede desde tu escollo a la cualidad y luego descubre tu desafío y tu alergia.

¿Te molesta muchísimo un colega? Descubre la cualidad que está detrás de lo que te molesta, y lo que puedes aprender de ello. Puedes conseguir un desafío, escollo y cualidad en tí misma.

Recomiendo emplear tiempo con tus compañeros para dibujar sus cuadrantes básicos y discutir abiertamente sus alergias. Esto les permitirá incrementar su nivel de colaboración.

Puedes ver a Daniel Ofman explicando el uso de los cuadrantes – En el video de Google “Las Cualidades Básicas de Daniel Ofman”.



El auto-conocimiento puede ser un proceso colaborativo

Aprender más sobre ti misma puede ser algo difícil de hacer a solas. Aunque pueda ser doloroso, ser confrontada por otros puede ayudarte a ser más consciente de tu comportamiento y de su impacto en los demás. La gente siempre te retroalimenta, de una manera u otra. A menudo no lo hace en palabras claras, sino en la forma en que actúa. Comienzan por ejemplo a ignorarte, un signo claro de reacción negativa. El problema es que no sabes el comportamiento exacto que rechazan, así que no sabes qué cambiar, a menos de que preguntes. Pedir retroalimentación es un buen método para aprender más de ti misma. Tu punto ciego, lo que no sabes sobre ti misma, se hace menor. La ventaja es que cuando combinas un mayor auto-conocimiento con compartir más sobre ti misma, otros aprenden más sobre ti.



Un amigo de Arja experimenta el auto-conocimiento colaborativo

Un amigo mío no estaba consciente sobre su talento para hacer esculturas (que era desconocido para él mismo y para otros). Un poco antes de jubilarse buscó algo entretenido que hacer y se apuntó a un curso de escultura para principiantes, en el cual descubrió su talento en esta área (que se convirtió en un conocimiento privado). Mostró a otros su creatividad (la llevó de lo privado a lo público) y la gente le dijo que realmente les gustaba su trabajo (lo retroalimentaron). Ahora dirige una tienda en el pueblo, que es también su atelier y donde vende sus esculturas.



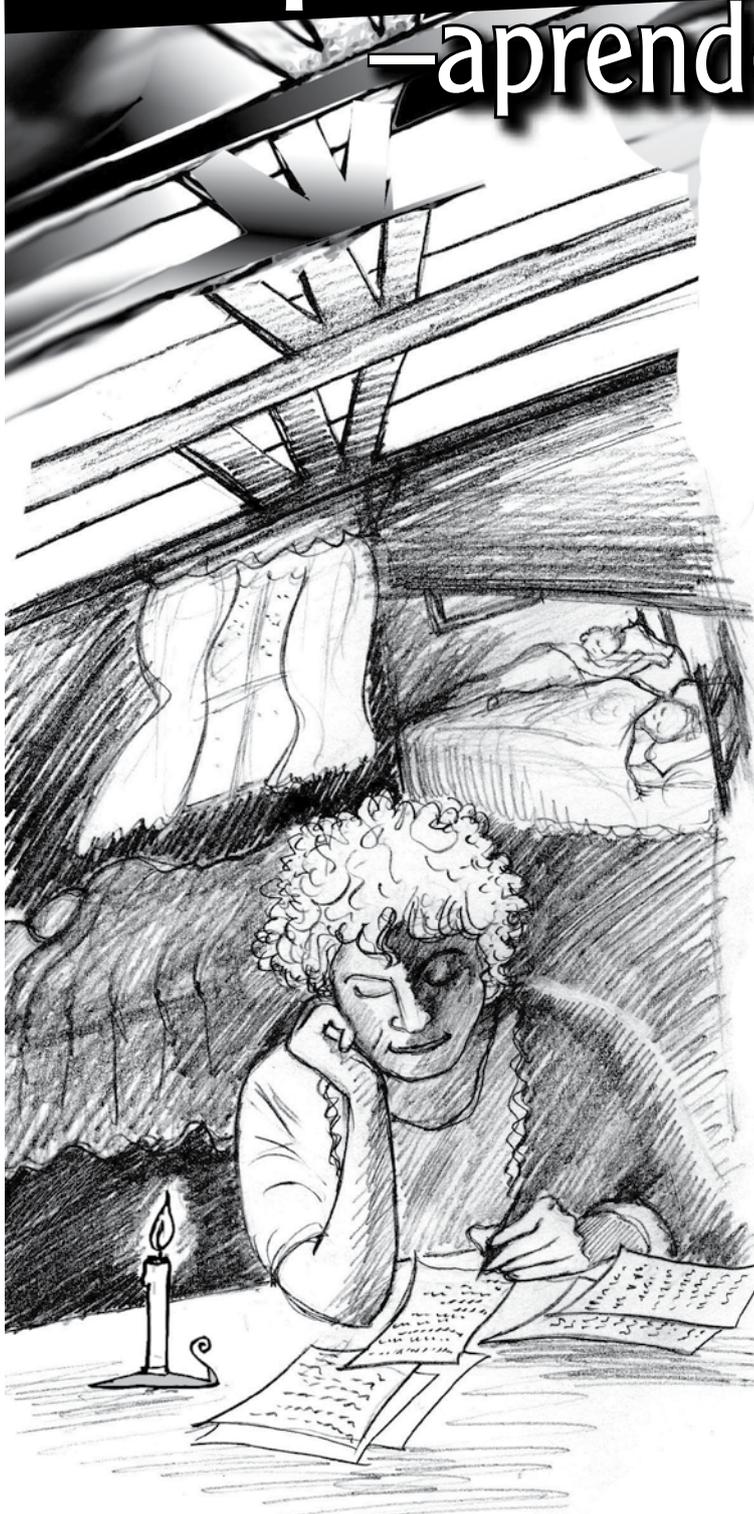
Arja cuenta como la impactó la retroalimentación

Cuando estoy realmente absorta en una discusión, suelo actuar y reaccionar de manera impulsiva, no muy considerada con las otras personas. Suelo concentrarme más en el contenido que en las cuestiones personales. En diferentes situaciones tres colegas me hicieron saber que realmente no les gustaban estas reacciones tan contundentes que los hacían sentir estúpidos o rechazados. Por su retroalimentación supe que este comportamiento no era agradable para otros, pero luchaba para entender cómo manejarlo. No quería sentirme obligada a ser amable y amistosa, iba al trabajo a trabajar, no a hacer amigos. Pensaba que mis colegas se acostumbrarían a mi forma de actuar y todo seguiría bien. Pero la cuestión era: ¿Qué necesitaba encontrar para construir relaciones fructíferas en mi ambiente de trabajo? No se trata de hacerse amigos, aunque es bueno tener nuevas amistades. Las relaciones de trabajo tienen sorprendentes similitudes con las relaciones familiares. No escogemos ni a nuestra familia ni a nuestros colegas; no puedo deshacerme de ellos (a menos de que quiera renunciar al trabajo) y no me gustan todos en igual medida. Un aspecto llamativo en las relaciones familiares es que sin importar lo que nuestros familiares digan o hagan, somos leales a ellos hasta el fin. No podemos abandonarlos porque tenemos lazos de sangre. En las relaciones de trabajo no hay lazos de sangre, pero estamos enlazados en el servicio a un objetivo común, y necesitamos ser leales y solidarios entre nosotros. Esto no significa evitar dar una honesta retroalimentación. Una retroalimentación honesta construye relaciones abiertas. Y lo que aprendí finalmente para corregir mi comportamiento contundente es que era el extremo de la cualidad de ser estricta. Y conseguí mi desafío en la cortesía, que trato de practicar ahora a diario.



Escribir para aprender

—aprender a escribir



No a todo el mundo le gusta escribir, pero a mí sí. Algunas personas saben lo que piensan antes de escribirlo. Yo no. Yo amo escribir porque me ayuda a separarme de la confusión de mi vida ocupada. Amo escribir porque me ayuda a verme a mí misma en la multitud y escuchar mi propia voz sobre el murmullo de voces que compiten. Amo escribir porque me ayuda a entender lo que pienso y siento, a desprender mi cáscara y llegar al lugar donde me siento más viva.

Suelo escribir cuando estoy sola, cuando la casa está vacía o cuando todos duermen. Escribo memorias y poemas. Escribo partes y piezas que tiro a la papelera y fragmentos que algún día pueden conformar un libro. Algunas veces, lo hago por encargo: “Mamá, hazme un poema sobre la cama grande”, dice mi hija y lo hago. Leo mis poemas a mis audiencias más amables, que se ríen de ellos mismos y de mí y siempre me piden más. “Escribe sobre el día que tuvimos una pelea en la zapatería, mamá...”

También escribo en el trabajo y sobre el trabajo. Escribo sobre temas que estoy investigando, conferencias a las que asisto, proyectos que realizo. Escribo sobre mi práctica y sobre los seis meses anteriores. Escribo sobre mis colegas y los colores de la alfombra debajo de la mesa de nuestra sala de reuniones. Escribo para descubrir más sobre mí misma y mi tema y sobre la relación entre ambos. Y trato de conectar mi escritura con mi propia experiencia sea cual sea el tema sobre el que escribo.

« Escribir nos ayuda a reflexionar profundamente sobre nuestras experiencias personales y profesionales »



¿Qué hay en este capítulo?

Describo algunas de las ideas que respaldan mi enfoque al escribir y ofrezco algunos consejos prácticos para ayudarte a investigar, explorar y aprender.

También destaco las fases de la escritura, cuando se escribe para otros. Espero que esto sea útil para aquellos interesados en escribir ponencias, artículos, historias – aún poemas – y ayude a otras personas a aprender, tanto como a ti.

Escribir para aprender

Escribir ha pasado a ser tan central en la manera como le *doy sentido* a lo que pasa en mi vida y mi trabajo como profesional del desarrollo, que a veces me pregunto: ¿Cómo sabré lo que pienso antes de ver lo que escribo? Escribir para aprender o escribir para descubrir es muy diferente a sentarse a registrar lo que ya sabemos, lo que alguien más ha dicho o lo que leímos en alguna parte. Cuando escribimos para aprender debemos adoptar la actitud de un explorador, estar dispuestos a tomar riesgos, a incursionar en lo desconocido y descubrir cosas nuevas o descubrir cosas de nuevo. En este enfoque, escribir es una suerte de proceso de *indagación*.

Escribir nos ayuda a *reflexionar* profundamente sobre nuestras experiencias personales y profesionales. A través de la escritura regresamos más vívidamente a la experiencia, porque añadimos detalles a nuestros recuerdos. Describiendo los caracteres, lugares, procesos y sentimientos involucrados, le damos vida otra vez.

Cuando dejamos de encontrarle sentido a una experiencia, una etapa de la vida o una fase de proyecto, escribir nos ayuda a desempacarla, dejarla ir... y dejarla venir. Me refiero a dejarnos *sorprender* por lo que escribimos. Es fácil contar y re-contar nuestra experiencia desde la seguridad de un punto de vista familiar – aún si nos la contamos a nosotros mismos. Repetir la misma versión de una experiencia o evento confirma nuestras creencias y reafirma nuestra posición. Pero también nos cierra a ver las cosas de manera distinta. Escribir para aprender requiere tomar riesgos, hacernos vulnerables, ser dubitativos, juguetones, creativos y hasta incómodos a veces.

Primeros pensamientos

Una forma de hacerlo es prestar atención a nuestros primeros pensamientos. Los primeros pensamientos iluminan nuestra mente y después son rápidamente rechazados por las normas que hemos internalizado, las reglas sobre lo que podemos y no podemos pensar, sentir o decir. Natalie Goldberg, en su libro de 1986 *Writing Down the Bones (Escribiendo los Huesos)*, dice “Los primeros pensamientos son aquellos que tu mente ve y siente en realidad, no aquellos que piensa que debería ver y sentir”.

Escribir de esta manera nos ayuda a evitar las respuestas inteligentes, seguras o previsibles que pensamos que otros quieren escuchar. Nos ayuda a ir más allá de la versión correcta, cortés o pública para encontrar nuestra propia voz y nuestra propia autoridad. Nos ayuda a evitar la escritura cautelosa.

Diferentes perspectivas

Otra manera de escribir sobre nuestra experiencia es desde diferentes perspectivas. Tratar, por ejemplo, de escribir una opinión completamente distinta a la tuya sobre algo que te importa. Escribir convincentemente, como si creyeras en lo que estás escribiendo. O escribir sobre algo sucedido desde la perspectiva de otro de los involucrados. Escoge alguien que fue parte de tu experiencia o inventa un personaje. Imagina que eres tú. Escribe un diálogo con uno de los personajes de tu historia, quizá un compañero difícil, una persona poderosa de la comunidad o un anciano a quien querrías pedir consejo. “Habla” directamente con ellos. Diles lo que realmente quieres decir y dales el chance de responderte, como en una conversación real. Habla con cada uno sobre una situación que te molesta, te intriga o te regocija; una situación o experiencia de la cual quieres aprender.



NATALIE GOLDBERG



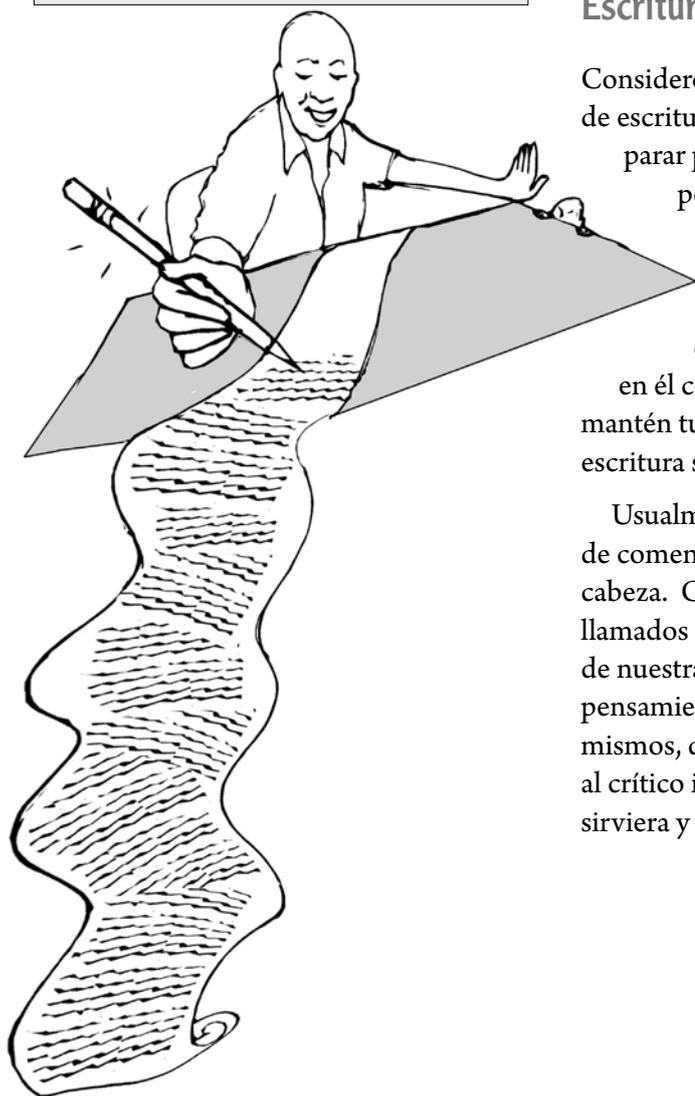
La autoridad en un tema suele verse como algo que pertenece a expertos o académicos. Es fácil escribir sobre algo porque alguien nos pregunta “¿Qué sabes tu sobre esto?” Pero también está el tipo de autoridad que pertenece a los profesionales. El conocimiento de los hacedores. Escribiendo para aprender, podemos aprovechar esa fuente de conocimiento, haciéndola más asequible para nosotros y quizá también para otros.





“Tratar de distinguir entre los hechos y la ficción en la práctica reflexiva es una pérdida de tiempo. Toda escritura se deriva de la experiencia, conocimiento y destreza del profesional. Esta experiencia, conocimiento y destreza es tan real como puede ser: del mismo modo en que una línea recta es real.”

Gillie Bolton



Al plantear estos ejercicios en un taller de escritura, con frecuencia la gente replica: “Pero yo realmente no sé lo que ella diría.” O “Es que yo realmente no sé lo que quiero preguntar” Alguien más suele decir: “Pero si lo hago no será real, será inventado o imaginario.” Y yo contesto “¿Y eso es importante?”

Tu no eres un relator escribiendo minutas de una reunión o un escribiente de un juzgado cuyos registros se utilizan para escribir veredictos. No estás tampoco publicando un artículo o revelando confidencias. Eres un escritor escribiendo para explorar, para descubrir, para aprender.

El principio básico de este enfoque es escribir para descubrir lo que piensas y sientes. Es totalmente contrario al “pensar primero y después escribir” que probablemente aprendiste en la escuela. ¿Cómo puedes aprender a escribir de esta otra manera? Aquí hay algunas herramientas y consejos extraídos de mi propio recorrido escritural.

Aprender a escribir

Escritura libre: una herramienta básica

Considero a la escritura libre como mi más útil herramienta de escritura. Es una simple técnica que implica escribir sin parar por un período de tiempo. Para comenzar, escribe por cinco o seis minutos, y luego de alguna práctica puedes hacerlo por quince o veinte minutos cada vez. Cuando escribes libremente no tienes el control, lo tienen tu lápiz o tu pluma. Deja que tu lápiz decida lo que quiere escribir, y piensa en él como un *lápiz mágico*. Cuando escribas libremente, mantén tu mano en movimiento y no pares. Esto ayuda a que la escritura se convierta en el proceso de pensamiento.

Usualmente queremos saber lo que vamos a escribir antes de comenzar a hacerlo. Queremos tenerlo todo en nuestra cabeza. Con la escritura libre escuchamos lo que estamos llamados a escribir, y de alguna manera somos instrumento de nuestra escritura. Nos permite registrar nuestros primeros pensamientos antes de que podamos pararnos a nosotros mismos, diciendo: “Oh, qué ridiculez”. Nos ayuda a despistar al crítico interno que critica todo lo que escribimos como si no sirviera y nos detiene antes de que hayamos empezado.



Cuando escribas libremente, *hazlo a mano*. ¡Esto llevará tu escritura a través de tu corazón!, ya que de alguna manera se establece una conexión más personal con tu escritura que cuando lo haces en un ordenador. Escribir a mano también te previene de preocuparte sobre los errores gramaticales y ortográficos – ¡ya que no hay correctores automáticos que te distraigan con sus garabatos rojos y verdes!

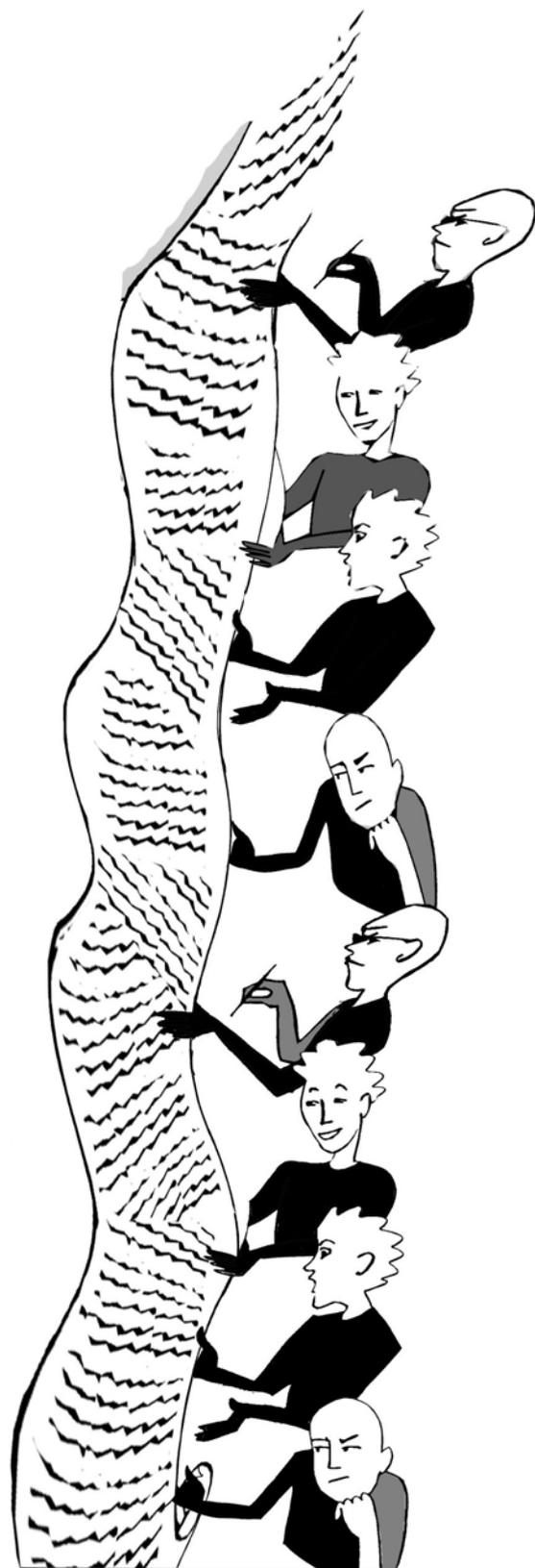
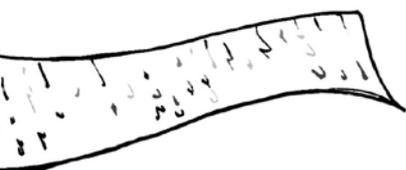
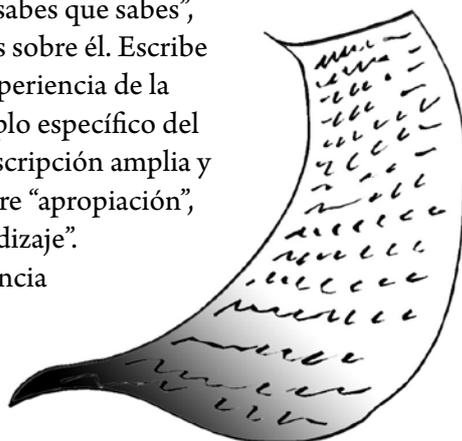
Una vez que lo hayas hecho, emplea unos minutos en leer lo que has escrito y subrayar palabras, frases u oraciones que te gusten en lápiz de color. Esto te ayuda a desarrollar un ojo apreciativo. También subraya lo que te inquieta o perturba. Suele haber allí cuestiones importantes. Puede que quieras escribir más sobre algunas de las palabras, frases u oraciones que has subrayado. Hazlo, o guárdalas como apuntes para futuras escrituras libres.

Escritura libre con apuntes

La escritura libre puede ser abierta (algunas veces llamada “orgía” escritural o flujo de escritura inconsciente), o puede ser focalizada mediante el uso de un apunte. Un apunte es una frase o pregunta corta que te encamina en una dirección particular – ¡aún si te encuentras en un desvío! Tres apuntes que me gustan son:

- El día de hoy yo he ...
- Recuerdo ...
- Veo ...

También puedes elegir un tema o tópico particular del que quieras aprender más, como tu apunte. Escribiendo libremente sobre un tema, puedes desvelar lo que sabes intuitivamente, lo que “sabes que sabes”, y lo que piensas y sientes sobre él. Escribe libremente sobre una experiencia de la vida real, sobre un ejemplo específico del tema en lugar de una descripción amplia y general. No escribas sobre “apropiación”, “participación” o “aprendizaje”. Escribe sobre tu experiencia de apropiación, participación y aprendizaje. Toma ejemplos específicos como punto de partida.



“Escribiendo libremente sobre un tema, puedes desvelar lo que sabes intuitivamente sobre él...”



Cuando empecé a trabajar más cercanamente con compañeros dentro de mi propia organización, los temas sobre relaciones y colaboración se hicieron más importantes. Me resultó muy útil explorarlos escribiendo libremente sobre ellos. Mucho más tarde me pidieron escribir un documento sobre colaboración para un cliente, y conseguí esas piezas que había escrito, útiles para identificar temas clave que desarrollar.

Antes de aprender sobre escritura libre, yo empleaba mucho tiempo en decidir un ejemplo, un incidente, un momento para escoger como punto de partida. Si por ejemplo se trataba de escribir sobre un evento significativo ... podía entrar en pánico y quedarme en blanco. (Yo pensaba que nada significativo había pasado nunca en mi existencia insignificante y aburrida). O me atormentaba tratando de imaginarme lo más importante, lo más interesante, lo más de lo más. Podía escribir cien inicios en falso, saltando de un evento a otro, y después abandonarlo, derrotada. Con la escritura libre, se evita la agonía de la escogencia, y la mente en blanco es una ventaja: con la escritura libre tú realmente te tienes que dejar ir y seguir a tu pluma.



Escritura libre sin apuntes

Escribir libremente sin apuntes es una gran manera de comenzar una sesión de escritura. Ayuda a mantener el flujo creativo, y da la oportunidad de sacar todas las cosas que estorban en tu cabeza y preocupan tu mente. En resumen, te ayuda a estar presente y atento en tu escritura. Tanto si estoy escribiendo como si estoy dirigiendo un taller, comienzo con seis minutos de escritura libre. Una vez que lo has hecho, toma unos minutos para leer lo escrito y subrayar lo que te gusta. Puedes encontrar cosas sorprendentes: un tema emergente, una pregunta que afrontar, o incluso el asomo de una respuesta. Puedes, sin embargo, no encontrar nada más que un sin sentido. O quizá una lista larga de cosas por hacer. De cualquier manera, están mejor en la página que ocupando espacio en tu mente.

Escribir para otros

La escritura exploratoria es muy valiosa para la gente que quiere aprender. Pero hay un segundo capítulo en mi historia de escritura, que trata sobre escribir para otros, sobre transmitir lo que hemos aprendido de una manera que sea útil y tenga *efecto* sobre ellos. En este capítulo, el carácter principal (tú) es ahora el guía más que el explorador, y en este nuevo papel, tienes destrezas adicionales que adquirir y trabajar.

A veces, cuando estoy en mitad de un artículo, alguien pregunta por qué escribo, si las librerías y la red están ya saturadas de información. Esta es siempre una pregunta un tanto desalentadora, y sin embargo es verdad. Vivimos en una era de sobrecarga de información que no podemos manejar. Pero mucha de ella es sólo eso: información. Cuando escribo, trato de evitar la escritura fría, clínica e impersonal. Trato de escribir con voz, de compartir un poco de lo que soy y del sentido que le he dado a la experiencia o información sobre la que escribo. De esta manera es más probable que enganche al lector, hablándole a su imaginación, intelecto, corazón y voluntad.

Mis primeros escritos como profesional del desarrollo fueron propuestas para subvenciones e informes para donantes. ¡Cómo me hubiera gustado en ese momento saber sobre escritura libre! Apuesto a que los donantes habrían apreciado documentos que no estuvieran llenos de motivaciones tontas, áridas cuentas, historias empalagosas de éxito, y toda la jerga del desarrollo correspondiente. Mi escritura era indudablemente gris.



La escritura libre nos ayuda a encontrar nuestra voz. Escribir con voz significa simplemente ponerse uno mismo en su escritura. Muy a menudo escribimos en "gris". Una voz gris puede ser la de cualquiera. Carece de individualidad, es forzada, tiesa, muerta. El poeta y escritor Seamus Heaney dice que escribir con voz "significa que puedes traducir tus pensamientos en palabras, y tus palabras tienen tus sentimientos hacia ellas".



Aquí hay algunos ejemplos de escritura más colorida, tomados de dos informes de organizaciones distintas.

Reportar con historias

El objetivo de Cape Flats Nature en Sudáfrica es construir una buena práctica y una gestión sostenible de las áreas naturales de Ciudad del Cabo, de una manera que beneficie a las comunidades alrededor, particularmente los municipios de ingresos bajos y condiciones de pobreza. Como un proyecto pionero de partenariado, Cape Flats Nature quiere remover y destilar ideas entre conservacionistas, planificadores, activistas y miembros de las comunidades. También necesitaban rendir cuentas a sus socios, donantes y miembros comunitarios. Entonces decidieron escribir, en lugar de informes, un folleto que incluye varias historias cortas. Aquí hay dos historias basadas en informes largos y detallados.

Amigos alados

Programa de vacaciones. Bandadas de jóvenes aburridos que buscan entretenimiento. Llamadas de emoción. El monitoreo de aves es una tarea científica. Los resultados deben ser confiables. Todos y nadie quieren participar. Largo plazo. Solo cinco voluntarios sirven como monitores de aves. Pero ellos también migran. El grupo de monitoreo se paraliza antes de despegar. Otro año, otro grupo, otro club de pájaros, esta vez en pleno vuelo. Localizar a los monitores perdidos, juntar los grupos, más entrenamiento, apoyo continuo, aliento interminable. Verlos volar.

De compras 1

Son casi las seis. Oscurece. Mando a los niños por patatas. O col. O pan. Regresan, ojos grandes, manos vacías. Hambrientos. Buscamos en todos los lugares usuales. Cinco Rand. Suficiente para algo del Sparkies Corner Café. Me tomará la mitad si voy por el camino a través de la meseta.

De compras 2

La gente que usa el camino va solamente a comprar. No les interesa ni tienen idea de la biodiversidad. Y hay peligro de fuego. El camino tiene que ser definitivamente desviado, pero los representantes comunitarios han solicitado específicamente que se mantenga. Se supone que debemos atraer a esa gente hacia la conservación de la naturaleza, y no expulsarlos.

De compras 3

¿Por qué cambiaste de idea?
Leí esa historia en el periódico.
¿.....?
Sobre la joven que fue asaltada al ir de compras.
Podría haber pasado en cualquier lugar.
Tuvimos otra reunión con todos los participantes:
decidimos mantener abierto ese acceso.



Contando la historia de la organización

El Grupo de Monitoreo Ambiental no ha escrito un reporte anual desde hace seis años. Ellos si han rendido cuentas a sus donantes y han rellenado todos esos requerimientos, pero quieren realmente rendir cuentas a todos con los que han estado conectados. Querían compartir un poco de lo que eran como organización y lo que habían aprendido. El personal colaboró en la tarea, comisionaron un taller de escritura y ayudaron juntos a sacar todo el material.

¿Qué haces?

¿Qué haces?

Muchas cosas al mismo tiempo

Hoy estás aquí, mañana allá
La mayoría se supone que esté en todas partes
Esta reunión y aquella
Esta persona y la otra

¿Qué haces?

Muchas cosas a la vez

Este documento y aquel
Esta página web y la otra
Este correo y aquel correo
Este libro y el otro libro

¿Qué haces?

Muchas cosas a la vez

Esta llamada y la otra
Este taller y aquel
Esta conferencia y la otra
Este seminario y aquel

¿Qué haces?

Muchas cosas a la vez

Este EIA y ese EIA
Este entrenamiento y ese entrenamiento
Este donante y aquel donante
Esta injusticia y esa injusticia

¿qué haces?

By Thabang Ngcozela



Estoy sentada en el suelo, en la fresca sombra de un árbol en una villa en el campo de Uganda. Cerca de mí está una mujer joven, bella en su mejor vestido floral. Luego una mujer mayor se nos unió. Hay una clara tensión entre ellas, que puedo sentir pero no entender. Hay niños alrededor. Godfrey, mi guía y traductor, les explica que estamos aquí para escuchar sus historias, y que nos gustaría tomar fotos. “Yo estuve aquí hace cinco años”, les dije, “y tomé fotos”. Les conté como he utilizado esas fotos en conferencias y talleres – para tratar de mostrar cuán estúpidos e insensibles pueden ser los que toman decisiones, para demostrar cuán inútil puede ser un papel de la policía cuando no está traducido a un lenguaje que la gente pueda entender, para mostrar la diferencia que hay entre las buenas intenciones y el estrepitoso fracaso de su implementación real.

Estoy sentada en el suelo, bajo un árbol. La joven mujer a mi lado tiene tres niños. Es la segunda esposa, compartiendo una casa. Ahora entiendo la tensión entre ella y la mujer mayor. Comienzan a hablar. “Cuando la compañía americana construyó el campamento de realojamiento dijeron que sólo habría una casa por familia, sin importar cuántas casas fueron destruidas por la represa. Pero ¿qué es una familia? ¿Es un hombre con sus muchas mujeres o es una mujer con sus muchos hijos?

Había prolongado mi estadía en Uganda para volver a esta villa. Había sido construida para alojar a las familias desplazadas por las aguas de la nueva represa, gente cuyas vidas fueron trastocadas para que la ciudad pudiera tener más electricidad. Estaba allí para escuchar y tomar fotografías que yo esperaba pudieran hablar más fuerte y claro que lo que mis palabras podrían – sobre la vida como

ésta no debería ser.

Mis colegas de la Red de Ríos Africanos y yo habíamos venido para un día lleno de ceremonias. Los hermosos niños con sus brillantes vestidos cantaban, “Esta tierra es mi tierra, esta tierra es tu tierra, desde Ruwenzories hasta las Tierras Altas del Este, estas tierras nos pertenecen a ti y a mí.”

Y yo desearía que así fuera. Esta tierra que acababan de perder. Esta tierra que les fue arrebatada – cerca del río, cerca del camino, de las zonas de pesca y los mercados, de los familiares y las tumbas, las capillas, las clínicas y las escuelas, y todas las cosas que en la vida diaria hacen que valga la pena levantarse y decir “voy a vivir otro día”.

El Banco Mundial, que financió la represa, dijo que la gente estaría mejor afuera que como estaba antes de la construcción de la presa, y que se les compensaría adecuadamente – tierra por tierra. Pero la gente dijo estructura por estructura. Una escuela por una escuela, una clínica por una clínica, un árbol por un árbol. Es tan obvio, no hacen falta estudios ni documentos para entenderlo, para ponerse en sus zapatos. Sólo se requiere sentido común, sabiduría, compasión.

“¿Puedes imaginarte cómo es vivir con dos esposas bajo un solo techo?” El hombre me mostró el pequeño cuarto donde dormía una esposa, y el estar abierto donde dormía la otra. Me habló sobre su amplia granja anterior, donde cada esposa tenía su propia choza, ahora sumergidas en las aguas del embalse.

Le pregunté a las dos mujeres debajo del árbol: “¿Cómo es?”

“Difícil”, dijeron, sin mirarse entre ellas.

“Muy, muy difícil,” dijo la mujer mayor cuando la más joven se había ido. “Muy difícil.”



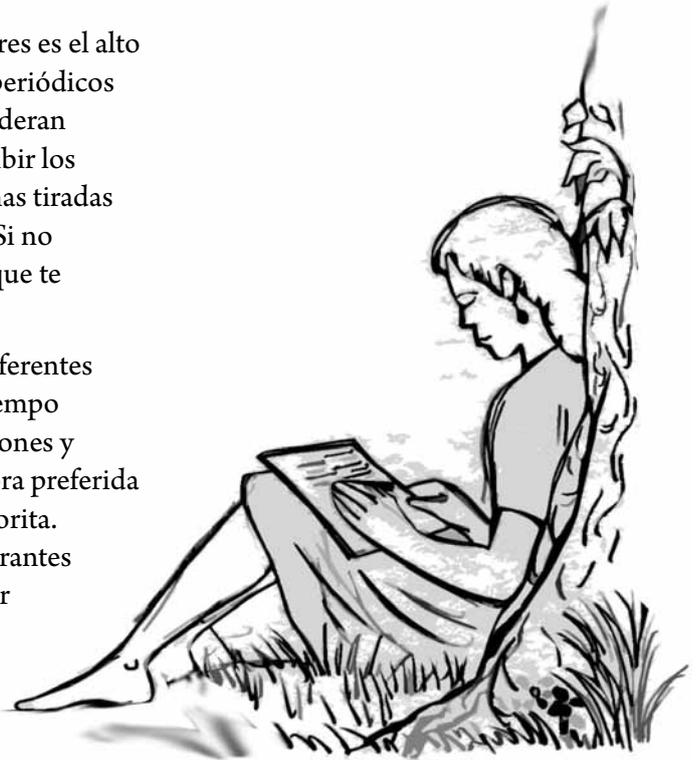
Por Liane Greeff

El proceso de escritura

Una de las cosas que desalienta a los nuevos escritores es el alto nivel de escritura que ven a su alrededor en libros, periódicos o textos que *otros* han escrito. Lo que ellos no consideran es que están viendo *el producto final*, sin poder percibir los interminables borradores, las frustraciones, las páginas tiradas a la papelera – ¡algunas veces hasta las lágrimas! Si no pretendes escribir tu producto final la primera vez que te sientes a escribir, serás un escritor mucho más feliz.

Escribir es un proceso, que por supuesto toma diferentes rutas para los distintos escritores. Después de un tiempo puedes comenzar a reconocer tus preferencias, patrones y enfoque al escribir. Algunas personas tienen una hora preferida del día para escribir, otros un lugar o una pluma favorita. Algunos buscan el silencio, otros escriben en restaurantes ruidosos. Unos escriben una pieza y la dejan reposar por semanas antes de volver a ella. Algunos se enfrascan con constancia en un proyecto. Otros se sienten obligados a escribir algo – como si estuviera dentro de ellos luchando por salir. Otros sienten urgencia de escribir, sin saber sobre qué. Algunos son escritores renuentes, obligados por motivos de trabajo, pendientes de cualquier motivo de distracción para posponerlo hasta el día siguiente.

Cuando escribimos para otros, puede ser útil pensar sobre el proceso de escritura como un recorrido con principio, mitad y fin. En el *principio* el énfasis del escritor es explorar su tema escribiendo, leyendo y hablando con otros sobre él. Este incluye toda la investigación necesaria pero, más importante, trata de comenzar realmente a escribir, y no sólo pensar o planificar la escritura, u organizar el escritorio. En la mitad del proceso, el escritor reescribe su borrador después de leer con ojo tanto apreciativo como crítico. Puede ser necesario reescribirlo varias veces. La retroalimentación de personas de confianza ayuda al escritor a ver su escritura con un ojo externo. Quizá su punto central no está claro. Quizá se pierde entre demasiadas palabras. Quizá está escrito en gris y necesita dejar que su propia voz y personalidad permeen su escritura. En el *final*, el escritor se focaliza en pulir su texto, prestando atención a los detalles pequeños pero importantes, y dejándolo listo para ser impreso, publicado o distribuido.



La novelista y escritora Anne Lamott se refiere a estas tres fases principales como el borrador bajo, borrador alto y borrador central.

El borrador bajo

Cuando escribo algo para otros, comienzo con escritura exploratoria. Por ejemplo, escribo libremente por seis minutos sobre mis sentimientos

sobre el tema,
comenzando con el
apunte "Yo siento..."
O puedo comenzar
escribiendo libremente

una historia, tomando un ejemplo específico como punto de partida.

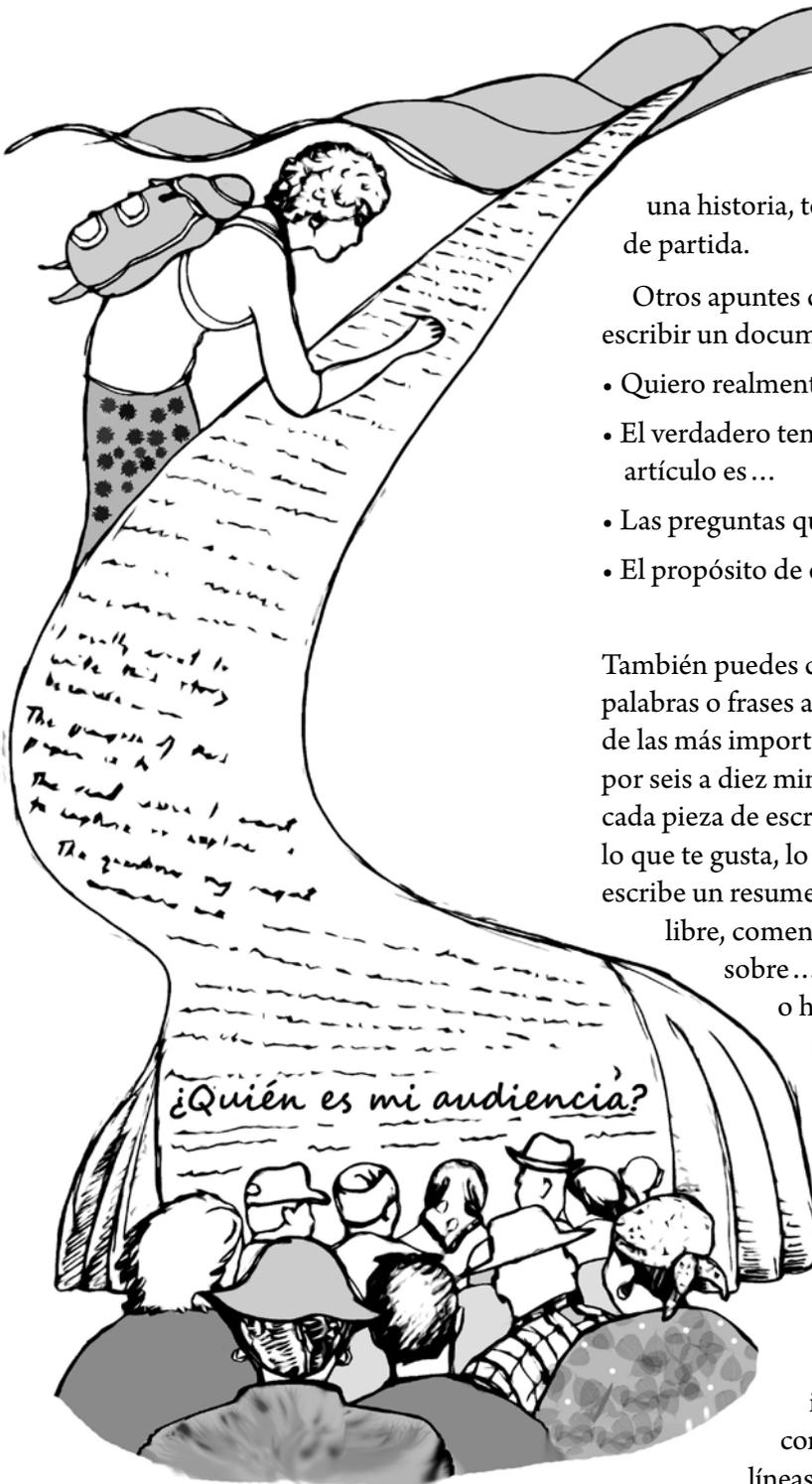
Otros apuntes que encuentro realmente útiles al comenzar a escribir un documento, artículo o informe para otros, son:

- Quiero realmente empezar a escribir esta historia porque...
- El verdadero tema que quiero capturar o explorar en este artículo es...
- Las preguntas que mi informe responde son...
- El propósito de este documento es...

También puedes comenzar con una tormenta de ideas de palabras o frases asociadas con tu tema. Elige tres o cuatro de las más importantes o significativas y escribe libremente por seis a diez minutos sobre cada una de ellas. Luego de cada pieza de escritura, detente y lee tu trabajo, subrayando lo que te gusta, lo que te sorprende o te molesta. Luego escribe un resumen de 20 a 50 palabras de toda tu escritura

libre, comenzando con el apunte: "Mi tema o historia es sobre..." Escribir un título para tu artículo, informe o historia te ayudará a identificar el meollo o núcleo de lo que quieres decir.

A veces utilizo un ejercicio de mapas mentales cronometrados al comienzo de una tarea de escritura. El límite de tiempo me presiona y tengo que trabajar con primeras ideas y asociaciones aleatorias. Para crear un mapa mental, dibuja un círculo en el centro de la página y escribe la palabra o frase clave de tu tema en la mitad. Luego, irradiando desde éste, escribe palabras o frases cortas que asocias con tu palabra clave, dibujando líneas de enlace donde sean apropiadas. Un mapa mental no genera igual profundidad y calidad de escritura que la escritura libre, pero es muy bueno para tener una



visión general, y para visualizar las partes interconectadas de tu tema. Puede incluso ayudarte a encontrar conexiones en las que nunca habías pensado.

Ahora es importante detenerte a pensar para quién estás escribiendo. Pregúntate “¿Quién es mi *audiencia*? Escribe una pequeña descripción libre de aquellos para los que escribes. Sé específico. Puedes comenzar con el apunte “Mi lector es...”

Finalmente comienzo con el verdadero borrador bajo. Trato de escribirlo rápido sin preocuparme demasiado sobre si saldrá bien o no. El borrador bajo trata sobre conseguir todo lo que quieres decir. Si recuerdas información que quieres incluir pero no recuerdas todos los detalles, haz una nota para ti misma en el margen o en una pieza de papel separada. Por ejemplo, puedes anotar “mirar lo de Margaret Wheatly sobre comunidades de práctica” o “preguntar a Nathi sobre su trabajo de género”. Luego continúa. Aunque hayas escrito una cantidad de cosas que no usarás en tu documento final, piensa en lo que estás produciendo como datos crudos o fuente material. Es mejor escribir demasiado y luego cortar tu escrito, que tratar de estirarlo después.

Trabajar en tu borrador es una etapa muy creativa del proceso. Mantén la crítica fuera de ésta. No te preocupes tampoco por la ortografía o la gramática, la forma o la secuencia lógica. Concéntrate en el contenido y en el significado – ¿Qué es lo que quieres transmitir? ¿qué hay en tu corazón?

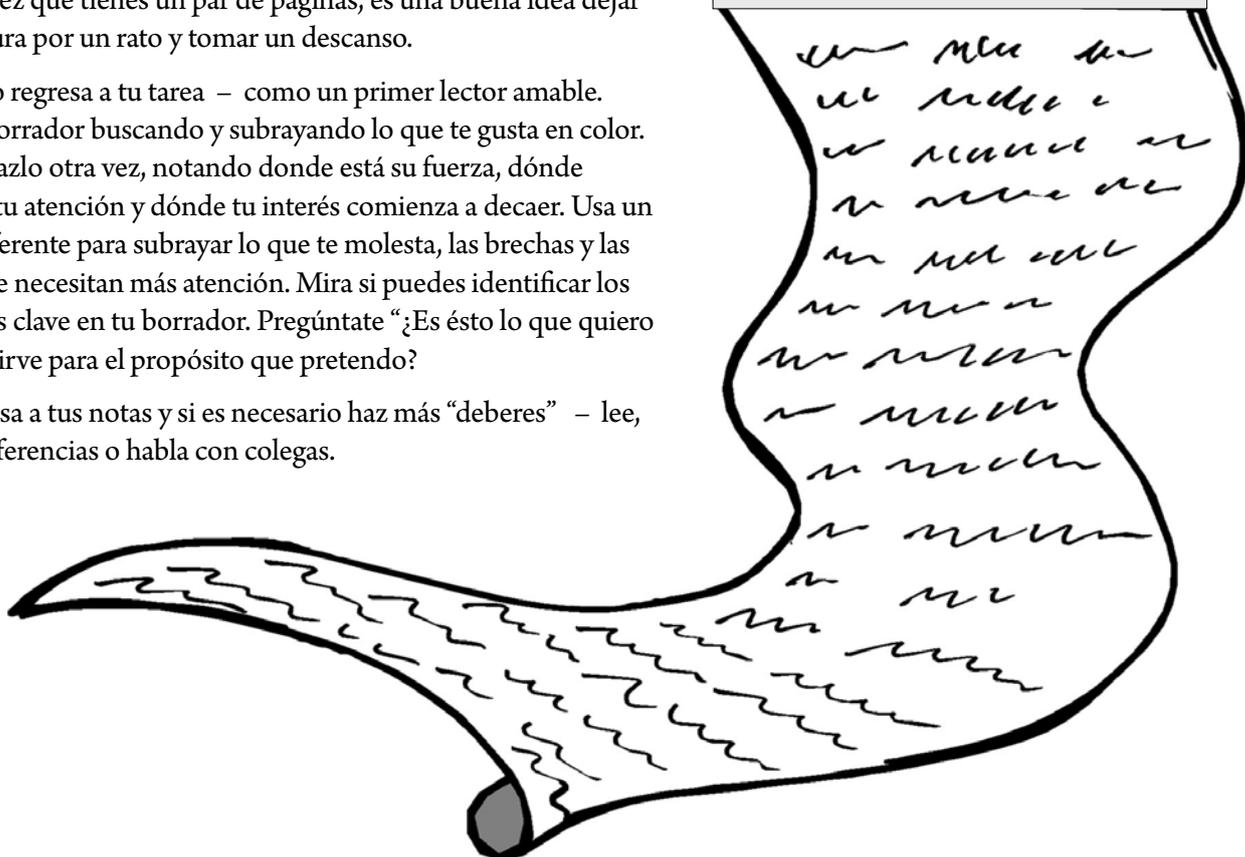
Una vez que tienes un par de páginas, es una buena idea dejar la escritura por un rato y tomar un descanso.

Luego regresa a tu tarea – como un primer lector amable. Lee tu borrador buscando y subrayando lo que te gusta en color. Luego hazlo otra vez, notando donde está su fuerza, dónde captura tu atención y dónde tu interés comienza a decaer. Usa un color diferente para subrayar lo que te molesta, las brechas y las áreas que necesitan más atención. Mira si puedes identificar los mensajes clave en tu borrador. Pregúntate “¿Es ésto lo que quiero decir? ¿sirve para el propósito que pretendo?”

Regresa a tus notas y si es necesario haz más “deberes” – lee, busca referencias o habla con colegas.



Es una buena idea construir una lista de cualquier cosa que leas sobre tu tema, detallando el autor, el título, fecha de publicación, editor y número de página de las citas. Necesitarás esta información si quieres referenciar apropiadamente tu documento.



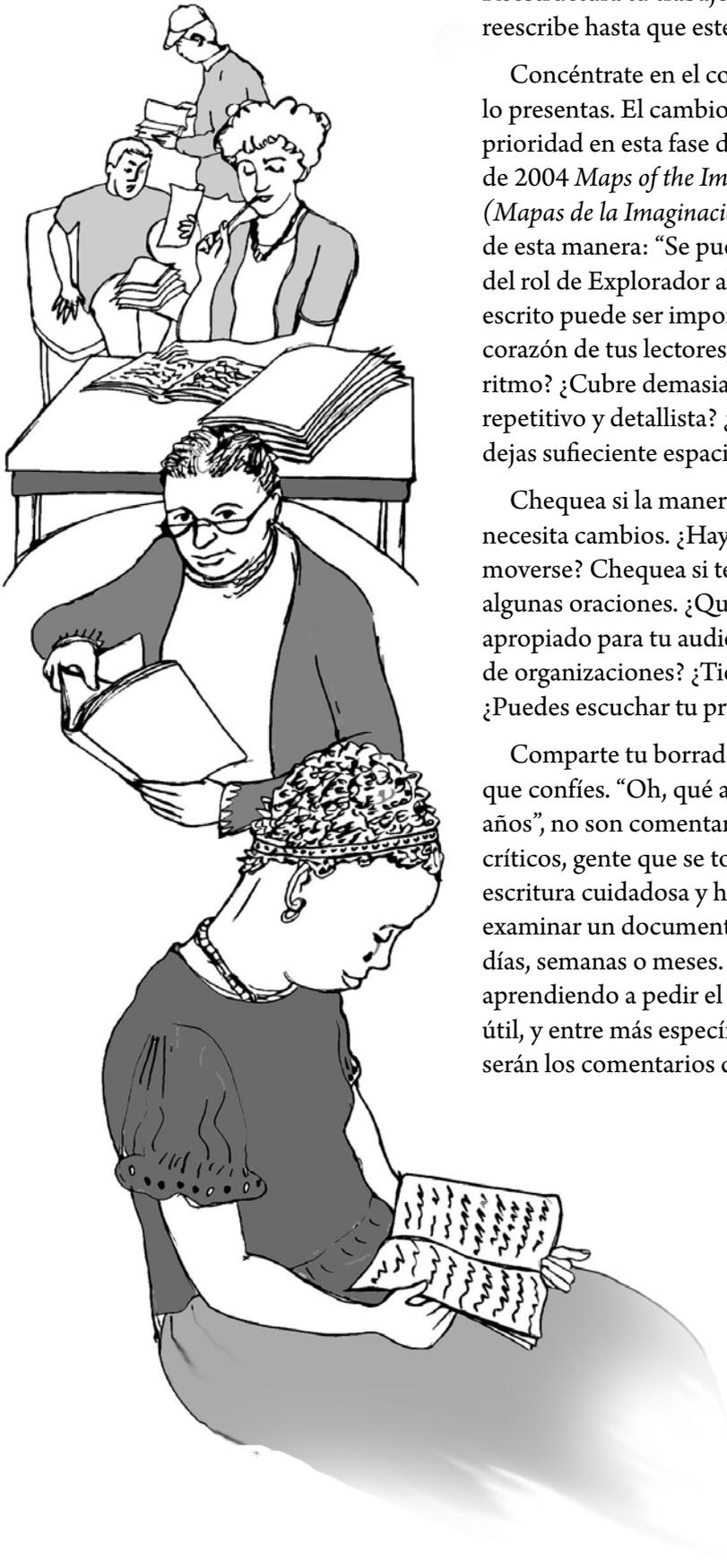
El borrador alto

Reestructura tu trabajo, en base a tu propia crítica. Escribe y reescribe hasta que estés razonablemente feliz con lo que tienes.

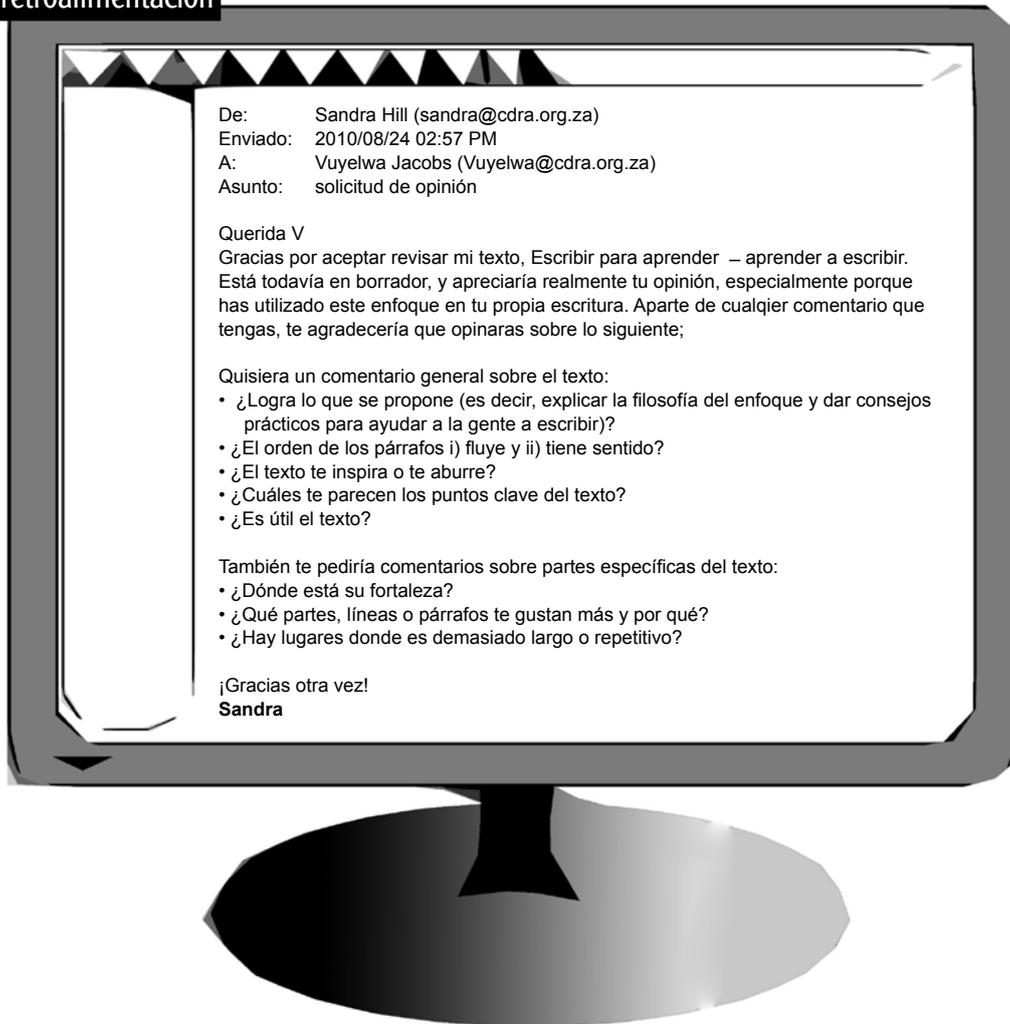
Concéntrate en el contenido, pero ahora también en cómo lo presentas. El cambio de exploración a presentación es la prioridad en esta fase del proceso. Peter Turchi en su libro de 2004 *Maps of the Imagination: The Writer as Cartographer* (*Mapas de la Imaginación: El escritor como Cartógrafo*), lo dice de esta manera: “Se puede decir que en algún punto cambiamos del rol de Explorador al rol de Guía.” La información que has escrito puede ser importante pero, ¿invita a leerla? ¿Alcanza al corazón de tus lectores, su intelecto y su voluntad? ¿Cómo es su ritmo? ¿Cubre demasiados temas demasiado rápido, o es muy repetitivo y detallista? ¿Estás dándole la comida en la boca o le dejas suficiente espacio para sacar sus propias conclusiones?

Chequea si la manera en que has ordenado la información necesita cambios. ¿Hay oraciones o párrafos que necesitan moverse? Chequea si te estás repitiendo y si podrían eliminarse algunas oraciones. ¿Qué tipo de lenguaje estás utilizando? ¿Es apropiado para tu audiencia? Está lleno de jerga y acrónimos de organizaciones? ¿Tiene demasiados detalles o muy pocos? ¿Puedes escuchar tu propia voz o es demasiado impersonal?

Comparte tu borrador alto con dos o tres personas en las que confíes. “Oh, qué adorable” o “Es lo peor que he leído en años”, no son comentarios útiles. Quieres que sean amigos críticos, gente que se tome el tiempo de comprometerse con tu escritura cuidadosa y honestamente. Es bastante intimidante examinar un documento en el que has estado trabajando por días, semanas o meses. Siempre me siento vulnerable. Estoy aprendiendo a pedir el tipo de retroalimentación que encuentro útil, y entre más específica sea sobre lo que necesito, más útiles serán los comentarios que obtenga.



Pidiendo retroalimentación



Recuerda que no estás obligada a seguir la retroalimentación de otras personas. La decisión final sobre qué cortar, qué cambiar y qué mantener igual, es tuya.

Si te quedas atascado: una palabra sobre el bloqueo del escritor

Algunos días las palabras sólo brotan de mí y escribir es un placer. Otros días es una lucha completa.

Cuando me quedo atascada en una sección particular, regreso a la escritura libre sobre ella. Si me encuentro en un bloqueo de escritor, si odio escribir, odio el papel, odio el ordenador, hago escritura libre sobre eso también. Esto libera el estrés y la emoción, y con suerte permite a los jugos creativos fluir otra vez... ¡o por lo menos ocupa mi tiempo hasta que considero justificado tomarme otro descanso! Luego continúo con el trabajo, o me rindo; a veces es mejor no luchar, sino ir a caminar, a tomar café, a dormir. Tomar un descanso.

A veces me siento inspirada, a veces no. Pero me han dicho que como escritora mi trabajo es estar en mi escritorio, estar frente a mi página o mi pantalla de ordenador, y escribir – sin importar cómo me sienta. El artista Picasso dijo, “La inspiración existe, hay que encontrarla trabajando.”

Cuando te sientas bloqueado, todo lo que tienes que hacer es escribir un párrafo. No todo el documento, sólo ese párrafo, esa idea. Y luego el siguiente.

Por Anne Lamott

“Escribir es como conducir en la oscuridad. Sólo puedes ver lo que alumbran tus faros, pero puedes recorrer el camino entero de esa manera.”

EL Doctorow



Borrador dental

Es el momento de pulir e imprimir. ¡Suficiente es suficiente! En algún punto tienes que parar de escribir y entregar tu documento. Siempre es bueno que un tercero lo lea cuidadosamente, cuidando no el contenido sino la gramática, ortografía, diagramación, numeración, consistencia, etc. Esto suele llamarse revisión o edición de textos, y es particularmente necesario si estás escribiendo en una lengua distinta a tu lengua materna. Haz las correcciones indicadas y evita la tentación de manipular tu documento. Imprímelo y entrégaselo a la persona para la cual lo escribiste o que lo vaya a publicar.

En conclusión

En nuestro camino a un juego del Mundial de Fútbol 2010 en Ciudad del Cabo, mi hijo de ocho años anunció que jugaría en el Brasil cuando fuera mayor. Estuve de acuerdo en que era una idea fantástica, pero apunté que tendría que practicar desde ahora. ¡Quedó asombrado con la sola idea! He conocido mucha gente que quiere escribir, gente adulta que queda igualmente asombrada con la idea de tener que practicar la escritura. Es seguro que el talento ayuda, pero hasta el más talentoso de los escritores, como los músicos, bailarines, jugadores de fútbol, tienen que practicar. Así que si quieres escribir – para ti o para otros – emplea tiempo en hacerlo. Si no todos los días, al menos todas las semanas.



Espacio Creativo:

diseñar y facilitar actividades de aprendizaje

Este capítulo viene con el *Folleto Acompañante de la Guía Descalza 2: Diseñar y Facilitar actividades de Aprendizaje*, que puedes también descargar en la página web. Juntos estos cubren principios de diseño y ejecución de actividades de aprendizaje organizacional, pero este capítulo pretende afrontar los desafíos más profundos – como trabajar con la diversidad o incluir a la gente correcta. Estos son los temas que hay que revisar una y otra vez para asegurar que tus bases de aprendizaje son fuertes.

El Folleto Acompañante de Aprendizaje examina con mayor detalle los elementos típicos de muchos procesos de aprendizaje, como “cómo comenzar el proceso” o “cómo hacer buenas preguntas”. También presenta ideas sobre diferentes tipos de procesos y eventos, como por ejemplo estudios de caso de planificación estratégica.

Ahora, sin embargo, vamos a examinar siete importantes principios para crear bases fuertes para el aprendizaje.

Principio 1: Incluir la gente correcta

Regreso al primer encuadre

Fue un taller grandioso. Salimos de él con una nueva forma de trabajo. Todos estábamos excitados, pero al día siguiente, cuando fuimos a hablar con el gerente, nos dijo que no podía afrontar los cambios. Así que estamos de regreso al primer encuadre.

Ellos rechazaron nuestra sugerencia

Luego de un largo taller, se hizo obvio para nosotros como gerentes de programa, que el equipo de evaluación y seguimiento sería más efectivo si estuviera basado en las oficinas locales, ya que su relación con el equipo de campo sería más fuerte y su información más rica. Después del taller, cuando informamos al equipo de E&S lo que habíamos concluido, ellos rechazaron totalmente nuestra sugerencia y ahora se están quejando ante la unión.



Es crucial involucrar la gente apropiada en un evento o proceso de aprendizaje...



Sea que te guste o no y que dispongas o no del tiempo, es crucial involucrar la gente apropiada en un evento o proceso de aprendizaje, o tú también podrás encontrarte “de regreso al primer cuadro”. Pero ¿cómo saber quién debería o no debería estar allí?

El propósito de la actividad debería ser tu guía principal. ¿Qué dicen tus principios y valores sobre participar e involucrarse? ¿Quién tiene información importante y quién se verá afectado por estos temas? ¿Qué sucederá si no invito a ciertas personas? ¿Quién puede ofrecer ideas útiles o diferentes?

¡Nada sobre nosotros sin nosotros!

Este es un eslogan de movimientos de discapacitados cansados de que otra gente venga con soluciones a sus problemas sin su plena participación. Aquellos afectados por cualquier cambio tienen que estar involucrados en el proceso, tanto porque es moralmente correcto como porque es de sentido común buscar la guía, las ideas y el liderazgo entre los más afectados.

Los que vienen son los adecuados

Este principio de Open Space Technology es puesto en práctica a través de una lluvia de ideas abierta. Busca permitir que grupos puedan discutir libremente cuestiones e ideas que realmente les importan, y de las cuales pueden germinar nuevos proyectos. Frecuentemente, el objetivo es encontrar gente que defenderá una idea y aportará su entusiasmo y compromiso. No hay que forzar a asistir a personas que preferirían estar en otro lugar, y que restarán energía y enfriarán la idea.

Tener a todo el sistema dentro del salón

Este es un principio que escuchamos más y más cada día. Si buscamos cambios sostenibles, holísticos e integrados, necesitamos tenerlos a todos adentro, todos los involucrados o afectados en una medida importante. Esto va desde “nada sobre nosotros sin nosotros” hasta incluir un rango más amplio de colaboradores.

Construir confianza antes de asociarse

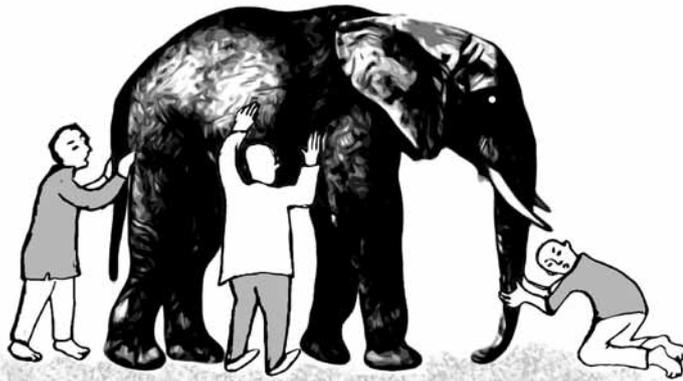
Algunas veces las personas que no confían en su propio poder necesitan espacio para unirse y prepararse antes de encontrarse con otras personas o grupos con más confianza en sí mismos, para poder participar en igualdad de condiciones.

La participación no requiere que todos estén en el mismo lugar al mismo tiempo. En organizaciones jerárquicas, puede ser mejor comenzar hablando individualmente o en grupos de pares. Luego puede diseñarse el siguiente paso para que los grandes temas puedan hablarse sin causar resentimiento. Los procesos de aprendizaje pueden ayudar a romper las jerarquías pero toman mucho tiempo y una reflexión cuidadosa.

Principio 2: Explorar “el elefante completo”

¿Qué es un elefante?

Tres hombres ciegos tocaron un elefante, uno por el frente, otro por el lado y otro por detrás. El primero dijo a sus amigos: “Un elefante es largo y casi tan delgado como el brazo de un hombre.” El segundo dijo “No es así, es plano y se siente como papel, es muy fino.” El tercero dijo “Ambos están equivocados. Es largo, duro y caliente, y de él sale material maloliente.



¿Qué es un cliente?

Estábamos claramente divididos en tres diferentes grupos, cada uno con fuentes de financiamiento y requerimientos propios, y con nuestras dinámicas de equipo. Así que nos concentramos en nuestros propios programas, ignorando el trabajo de los otros. Pero solíamos tener los mismos clientes. Algunas veces nos encontrábamos en sus oficinas, sin saber realmente lo que los otros hacían allí.

Un día nuestro gerente anunció que tendríamos encuentros localizados en las organizaciones de nuestros clientes, en lugar de reuniones de programa. Casi se pudo oír el gruñido colectivo.

En la primera reunión, centrada en un cliente compartido, cada persona tenía que explicar el trabajo que había estado haciendo con ese cliente. La primera compartió los objetivos y actividades principales de su programa, pero cuando empezó a explicar las dificultades que estaban experimentando, el silencio se apoderó de la sala.

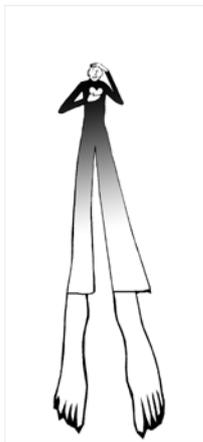
A medida que cada uno hablaba, comenzó a emerger una imagen mucho más rica de la organización. Las historias se complementaban entre ellas y nuevas percepciones llenaban la habitación. Fue maravilloso verlos a todos hacer un esfuerzo por profundizar la comprensión de esta organización cliente, y también notar las sonrisas de complicidad.

Estas reuniones se hicieron regulares, resultando siempre en nuevas ideas provenientes de los diferentes aportes. En realidad, esto también estimuló nuevos tipos de conversaciones de aprendizaje en toda la oficina.

Al trabajar con sistemas y situaciones complejas, si sólo nos ocupamos de problemas o partes específicas, podemos perder la raíz de sus causas o podemos corregir una parte, sólo para encontrar que esta tiene un efecto negativo sobre la otra parte. Podemos invertir tiempo tratando de resolver cuestiones que podrían abordarse mejor en otros lugares.

Hacer mapas de sistemas y personas y explorar las relaciones entre ellos puede ser muy útil para asegurar que no estás perdiendo información y aportes. Con frecuencia es la relación la que requiere trabajo, más que las partes individuales del sistema.

“ Con frecuencia es la relación la que requiere trabajo, más que las partes individuales del sistema. ”



Aprendizaje a nivel de cabeza

Involucra recoger buena información y pensar lógicamente sobre lo sucedido, para desarrollar conocimiento, teorías e ideas.



Aprendizaje a nivel de corazón

Al aprender de una experiencia, prestamos atención a las emociones o sentimientos en ella, buscando cómo éstos guiaron el pensamiento y la acción. También a los sentimientos de las personas que narran y las que escuchan y aprenden. ¿Se sienten todas ellas seguras para hablar honestamente, para compartir lo sucedido sin miedo a ser castigado?



Aprendizaje a nivel de pies

Para entender y aprender de una experiencia suele ser necesario desvelar la voluntad, las distintas energías y motivos que condujeron la situación. ¿Qué quería realmente la gente? Y sobre los aprendices – ¿quieren realmente aprender?

Principio 3: Trabajar con la persona entera – cabeza, corazón y pies

¡No podemos trabajar con media persona! Si queremos trabajar holísticamente, conectar con la persona, el equipo o la organización entera, tenemos que pensar en lo que estamos descuidando, aquello a lo que tenemos que prestar más atención.

Con frecuencia se considera que el aprendizaje es un asunto de hechos, figuras, pensamiento, ideas y teorías, opiniones – ya sabes, cosas de la cabeza, que son críticas para ser claros, científicos, inteligentes y estratégicos.

Pero lo que pensamos no es lo único que nos hace humanos. ¿Te imaginas que no tuviéramos emociones? Seríamos poco más que ordenadores ambulantes. Nuestra vida emocional, nuestro nivel del corazón, es una parte clave de lo que somos – experimentamos el mundo a través de emociones tanto como de pensamientos. Si realmente quieres descubrir lo que es importante para alguien, una manera de hacerlo es descubrir lo que siente, seguir sus emociones.

Pero a veces necesitas excavar aún más profundo que las emociones, hasta un nivel oculto donde yace nuestra energía, voluntad y verdadera motivación. Este es el nivel de los pies. (¿Conoces la expresión “votaron con los pies”? Significa que se movieron, ¡que lo hicieron porque quisieron!) A veces cuando tratas de entender por qué ha sucedido algo para aprender de ello, puede intrigarte que las cosas no tengan sentido al nivel de la cabeza. Por ejemplo, la líder de la comunidad puede decir que ellos han apoyado el proyecto por todas las razones que han discutido contigo, y expresar felicidad y aprecio por tu interés. Pero cuando llega el momento de hacer el trabajo, nadie viene, nadie tiene realmente la energía o la voluntad. Habían entendido la lógica de involucrarse (tu plan es bueno), y todo el mundo era amable, pero en realidad no era importante para ellos; tenían otras prioridades. ¿Cuál era su motivación entonces? Tal vez era ser complacientes, no ofenderte, así que se dejaron llevar alegremente (a su nivel del corazón, respuesta emocional), tal vez dándose cuenta inconscientemente de que no estaban interesados. Este desinterés estaba en el nivel de sus pies, la respuesta de su “voluntad”.

Así, al diseñar actividades de aprendizaje es importante prestar atención a los tres niveles: cabeza, corazón y pies.

Principio 4: Apreciar y promover la diversidad

En el contexto de un proceso de aprendizaje, la palabra “diversidad” se refiere a los variados tipos de experiencia cultural, destrezas adquiridas, talentos naturales y habilidades físicas y mentales que las personas aportan al proceso. Si no consideramos esta diversidad e inconscientemente inhibimos la participación plena de las personas, estaremos limitando la cantidad de aprendizaje que pueda tener lugar.

Por ejemplo, un gestor de programa asiste a un encuentro donde se discute qué tipo de base de datos utilizar para monitorear el gasto gubernamental en mitigar la pobreza. Dado que él es ciego, y que se está usando una presentación de Power Point, no puede compartir plenamente su experiencia de diseño de bases de datos, como tampoco aprender sobre los datos específicos necesarios en este tipo de seguimiento.

Pero puedes conocer tanto como es posible a la gente que vendrá a tu evento de aprendizaje, y crear las condiciones que les permitirán participar. Aquí hay unas sugerencias sencillas:

Antes del evento:

- Pregunta a la gente si necesita algo para poder participar o si tiene algún requerimiento específico de comida o facilidades.
- Pregunta cuáles experiencias y habilidades pueden aportar.
- Chequea que no haya un festival cultural o religioso que impida asistir a algunos.
- Escoge un lugar con la mayor accesibilidad posible.

Durante el evento:

- No asumas lo que la gente puede o no puede hacer. Pregúntalo.
- Ten alternativas para las personas que pueden encontrar algunas actividades difíciles o inapropiadas – por ejemplo modelar arcilla en lugar de dibujar para alguien que tenga limitaciones visuales.
- Pregunta individualmente a la gente callada si tiene algo que aportar.
- Escucha respetuosamente y trata de entender todas las opiniones.
- Crea una atmósfera donde todo el mundo sea escuchado y reconocido, para permitir que la gente pueda superar cualquier barrera.

Después del evento:

- Pide retroalimentación al terminar para que puedas aprender de la experiencia; puedes haber excluido a algunos inconscientemente.



‘ ... examinar otra vez el propósito ... puede ayudarles a ver que sus diferencias no merecen tanta vehemencia! ’

Principio 5: Ayudar a las personas a encontrar un terreno común

Hay una gran *diversidad* en el mundo, y debemos apreciarla y trabajar con ella. Pero también hay una inmensa *comunidad*. Podemos ser diferentes y querer cosas distintas, pero somos humanos, todos necesitamos alimentar a nuestros hijos, vivir en paz, libres de opresión, trabajar en solidaridad. Hay mucho sobre lo cual disentir, y es importante hacerlo, pero es igual de importante encontrar acuerdos, buscar un terreno común. Si no estamos de acuerdo, es difícil que nos podamos mover juntos.

Cuando estamos facilitando una discusión es fácil que se transforme en una disputa. Nuestra diversidad se convierte en fuente de conflicto, que puede ser saludable pero también estancarse, con la gente tratando de ganarlo. Una manera de abrirlo es pedir a las personas que hagan una pausa, se pregunten en qué están de acuerdo, y lo compartan. Puede no ser fácil hacerlo, así que puedes sugerir algún terreno común.

A veces la gente ama disentir – le gusta la energía de la discusión – pero sus diferencias no suelen ser tan importantes. Tu tarea puede ser traerlos de regreso al propósito de la discusión, preguntarles cuán importante es su desacuerdo para el trabajo real que debe hacerse. ¡Puede que examinar otra vez el objetivo del trabajo o la visión más amplia de la organización los ayude a ver que sus diferencias no merecen tanta vehemencia!

Puede ser que sus desacuerdos provengan de otra parte. Quizá han tenido conflictos personales y los traen a la discusión. Quizá están trabajando desde valores o teorías diferentes por lo que nunca estarán de acuerdo a menos que lo hablen y lo resuelvan.

Puede que también veas que ambos tienen razón, que no es una situación de ganar o perder, y que los dos tienen su punto, dependiendo de la situación. Ayúdalos a conseguir una solución donde todos ganen.

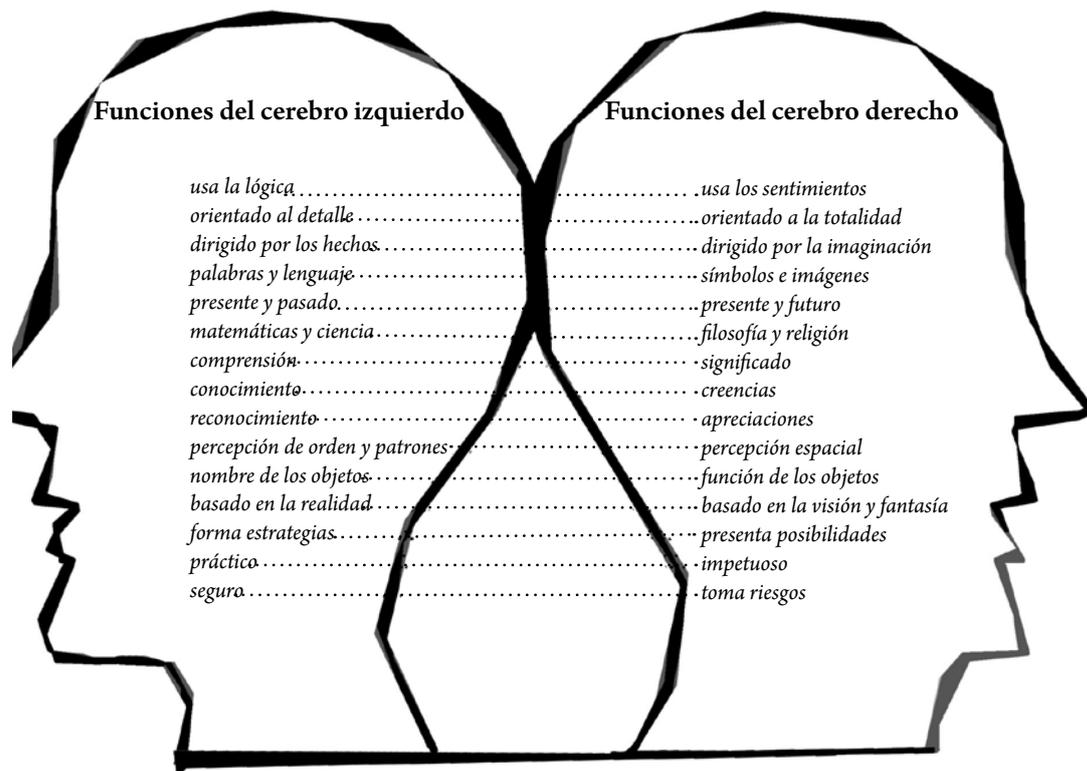


Principio 6: Trabajar con el cerebro izquierdo y derecho

Nuestros cerebros se dividen en dos mitades o hemisferios. La mitad izquierda se ocupa mayormente de los procesos de pensamiento lógico mientras la mitad derecha se ocupa más de los procesos imaginativos y emocionales. Usar bien los dos lados del cerebro nos permite actuar y pensar creativamente.

PREGUNTA PARA REFLEXIONAR

- Piensa en un taller o reunión al que hayas asistido recientemente en tu organización, y mira el cuadro. ¿Cuál porcentaje de lo que hiciste fue orientado por el cerebro izquierdo y cuál por el derecho?



La mayoría de las organizaciones animan a su gente a pensar con el cerebro izquierdo, ignorando las capacidades del derecho cuando planean sus procesos y actividades. Muchos de sus procesos de aprendizaje siguen el mismo patrón.

La organización de tus actividades de aprendizaje influenciará el modo en que la gente resuelve un tema y aprende de la experiencia. Si las actividades tienden demasiado al cerebro izquierdo o al derecho, pueden perderse percepciones y aprendizajes importantes. No deberías usar la mitad de tu cuerpo para jugar fútbol, aunque una pierna sea más fuerte que la otra. Las dos partes del cerebro se apoyan entre sí y concentrarse sólo en una es como jugar fútbol con una sola pierna (Ve más sobre esto en “El maestro y su emisario”, una pieza de pensamiento en nuestra página web).

Incluir actividades creativas en tu taller o proceso de aprendizaje puede aportar nuevas ideas y dimensiones. Pedir a las personas, por ejemplo, que vean una situación como una imagen, puede producir un momento ¡Ah! que les permita superar el estancamiento después de horas de discusión.

“ Si las actividades pertenecen demasiado al cerebro izquierdo o al cerebro derecho, pueden perderse percepciones y actividades importantes. ”

A veces nos resistimos a pensar de manera diferente y pensamos automáticamente con nuestro cerebro izquierdo. Como facilitadores necesitaremos sacudir a las personas, introduciendo actividades inusuales. No te desanimes si se quejan cuando sugieres algo nuevo. Una vez que estén plenamente involucrados, pueden encontrar – para su sorpresa – ¡que están disfrutándolo y aprendiendo de nuevas maneras!



Principio 7: Mantenerse en el “mundo real”

A veces nos involucramos tanto en los detalles de las actividades, que olvidamos el trabajo más profundo del que somos responsables al facilitar el aprendizaje. Considera los siguientes roles clave:

Inspirar a la gente a aprender

¿Están las personas inspiradas para aprender? ¿Creen que vale la pena invertir tiempo y energía en esta actividad? ¿Tiene sentido para ellos?

Energizar a la gente para aprender

Puede que las personas estén inspiradas, pero que no tengan la voluntad de aprender. Quizá el lugar no sea seguro, tengan miedo de ser honestos, o se sientan estúpidos y no quieran exponerse. También pueden estar exhaustos. ¿Qué les está quitando energía para participar plena y voluntariamente en la actividad de aprendizaje?

Focalizar el aprendizaje en lo que importa

¿Están claras las preguntas de aprendizaje? ¿Están focalizadas las actividades en cosas que le importan a la gente que está intentando aprender?

Conectar el aprendizaje con la experiencia

¿Las actividades aprovechan la experiencia de la gente, valorándola y utilizándola? ¿Los errores son vistos como oportunidades de aprender? ¿Los errores han sido perdonados?

Desafiar el aprendizaje

¿La actividad desafía a las personas lo suficiente como para trasladarlas de su zona de confort a pensar de manera diferente? ¿Las preguntas difíciles se responden o se evaden? ¿Se formulan de una manera positiva o negativa?

Respaldar el aprendizaje

¿Hay suficiente calor humano? ¿Se sienten las personas lo suficientemente apoyadas como para abrirse a ser desafiadas?

No olvides descargar el ...

Folleto Acompañante de la Guía Descalza 2:
Diseñar y Facilitar Actividades Creativas de Aprendizaje

www.barefootguide.org

Que contenga pensamientos y sugerencias sobre:

A. Principios de Diseño y Facilitación (como en este libro)

Incluir la gente correcta

Explorar “el elefante completo”

Trabajar con la persona entera – cabeza, corazón y pies

Apreciar y promover la diversidad

Ayudar a las personas a encontrar un terreno común

Trabajar con el cerebro izquierdo y el derecho

Mantenerse en el “mundo real”

B. Elementos clave de procesos de aprendizaje

Iniciar un proceso

Trampolín al futuro ... cómo terminar bien un proceso

¿Cuál es el punto de Powerpoint?

Crear un espacio de aprendizaje

Sillas y mesas

Ayudar a las personas a contar bien sus historias

Obtener mejor información de una historia

Consejos para hacer buenas preguntas

Mejores reflexiones, aprendizajes más profundos y acciones más eficaces

Preguntas guía para el Ciclo de Acción/Aprendizaje

Cómo utilizar actividades artísticas y creativas en procesos de aprendizaje

Cómo trabajar con gente “difícil” y reacia

Conflicto interpersonal – algunos consejos básicos

C. Tips para procesos de aprendizaje diferentes

Grupos de Acción/Aprendizaje

Círculos de estudio

World Café

Construcción de equipo

Aprender de los Estudios de Caso

Supervisión, Tutoría y Orientación

Desarrollo de habilidades

Pensamiento estratégico, conversaciones estratégicas

Encuentros gerenciales



Agradecimientos

Capítulo 1: Primeros pasos: Preparar nuestra ruta de aprendizaje

Página 16, en Hacer posible el cambio, se inspira en el concepto de "Nudge" según lo propuesto y practicado por James Wilk. Lo que es particularmente atractivo es su interés en intervenciones de cambio minimalistas y la idea de flujo y la restricción en lugar de la clase de pensamiento de causa y efecto con la que muchos profesionales del desarrollo luchan.

Ver <http://www.interchangeassociates.com/wp-content/uploads/2010/09/Wilk-on-the-Nudge.pdf>

Capítulo 2: Yo soy, nosotros somos: Enlazar el aprendizaje individual y organizacional

Schön, Donald A 1987:3 *Educating the Reflective Practitioner*, San Francisco: Jossey-Bass McGilchrist, Iain 2009 *The Master and His Emissary* Yale University Press Publication

Capítulo 3: Espacios vivos: Creando cultura de aprendizaje

Farago, J and Skyrme DJ 1995 *The Learning Organization* <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm> Hofstede, G, Hofstede, GJ and Minkov, M 2010 *Cultures and Organizations: Software of the Mind* New York: McGraw-Hill USA

Capítulo 4: Sacudiendo alfombra: Aprender en sistemas organizacionales

Kellner-Rogers, M & Wheatley, MJ 1998 *Bringing Life to Organizational Change* Journal for Strategic Performance & Measurement Pearson, J 2010 *Seeking Better Practices for Capacity Development: Training & Beyond* at www.oecd.org/dataoecd/35/53/44696077.pdf Semler, R 1994 *Maverick* London: Random House

Capítulo 5: Tejiendo el aprendizaje para el cambio: Alternativas de planificación, seguimiento y evaluación

Davies, R and J Dart (2005) *The Most Significant Change (MSC) Technique; A Guide to Its Use*, see: www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf Earl, S, Carden, F, and Smutyl, T (2001) *Outcome Mapping: Building learning and reflection into development programs* Ottawa: International Development Research Centre (IDRC) Westley, F, Zimmerman, B, & Patton, M (2006) *Getting to maybe: How the world is changed* Toronto: Random House Wendy Quarry & Ricardo. Ramirez (2009) *Communication for another Development: Listening before Telling*, Zedbooks, New York

Capítulo 6: Ofertas baratas: La práctica y el aprendizaje de los donantes

Cambridge Advanced Learners' Dictionary <http://www.dictionary.cambridge.org/dictionary/british/donor> *The Free Dictionary* <http://www.thefreedictionary.com/donor> Ken Schofield, head of the Philippines USAID mission, 4 March 2010 (ref in Natsios, A (2010) *The Clash of the Counter-bureaucracy and Development* Washington, DC: Centre for Global Development ActionAid (undated) *Grounded Advocacy: Donor-funded projects & advocacy: a resource book for staff The Big Push Forward Initiative* <http://www.bigpushforward.net/>

Chapter 7: Our feet on the ground: Learning with communities

Several sections of this chapter are based on the work of Reflect, a global collective of practitioners developing and working with the Reflect approach:

"Reflect, or Reflect-Action as it is also known, is an innovative approach to adult learning and social change, which fuses the theories of Brazilian educator Paulo Freire with participatory methodologies It was developed in the 1990s through pilot projects in Bangladesh, Uganda and El Salvador and is now used by over 500 organisations in over 70 countries worldwide Organisations working with Reflect won UNESCO literacy prizes in 2003, 2005, 2007, 2008 and 2010" From the website: <http://www.reflect-action.org/>

Capítulo 8: Aprendizaje Horizontal: Un enfoque tangencial del cambio

Reeler, D 2005 *Horizontal Learning – Engaging freedom's possibilities* Community Development Resource Association from the 2004/2005 CDRA Annual Report www.cdra.org.za

Chapter 9: The Heart of Change: Stories of learning

Marilyn Ferguson - <http://www.worldtrans.org/whole/wsquoteshtml> Acknowledgements 21

Capítulo 10: Desaprender: Dejar ir para cambiar

Reeler, D (2001) *Unlearning - Facing up to the real challenge of learning* Community Development Resource Association www.cdra.org.za

Chapter 11: In the sea of change: Understanding your context

Batliwala, Srilatha *From Evaluation to Learning in Social Change* – the challenges of “Measuring Development, Holding Infinity” accessed from www.jassassociates.org/associates/sri_from_evaluation_to_learning.pdf in July 2010

Dey, AK and Abowd, GD 2000 *Towards a better understanding of context and Context Awareness* Accessed in July 2010 from www.cc.gatech.edu

Clarke, P and Oswald, K (researchers) as part of Participation, Power and Social Change team *Facilitating Learning and Action for Social Change* – June 2006 to March 2009 Accessed in May 2010 from www.ids.uk

Capítulo 12: Cosechar experiencia: Aprender cómo aprende la gente

Peter Honey and Alan Mumford – variation on Kolb's learning styles Honey, P and Mumford, 1986 *A Manual of learning styles* 2nd ed Honey (este es el lugar original de publicación, pero es difícil de acceder – el libro siguiente es más accesible, y tiene una buena definición del estilo de aprendizaje) Mumford, A 1989 *Management Development: Strategies for action* London: Institute of Personnel Management Kolb's Learning Styles/ cycle: Kolb, D 1983 *Experiential Learning* Harlow: Prentice-Hall

Capítulo 13: Conocer y cambiarte a ti misma

Van Houten, C 1999 *Awakening the Will: Principles and Processes in Adult Learning* Temple Lodge: London

Capítulo 14: Escribir para aprender – Aprender a escribir

Goldberg, N 1986 *Writing Down the Bones* Boston: Shambala Press Bolton, G 2001 *Reflective Practice: Writing & Professional Development* London: Paul Chapman Publishing Hill, S 2006 *Networking People and Nature in the City* Cape Town: Cape Flats Nature Environmental Monitoring Group 2007 *EMG Organisational Report* Cape Town: EMG Lamott, A 1994 *Bird by Bird* New York: Anchor Books Turchi, P 2004 *Maps of the Imagination: The Writer as Cartographer* Texas: Trinity University Press Doctrow, E source www.goodreads.com. Ver Reeves, J 1999 *A Writer's Book of Days* California: New World Library, para más sobre escritura libre. Ver Rico, G 2002 *Writing the Natural Way* New York: Tarcher/Putnam para una explicación más detallada y una guía sobre los tipos de mapas mentales referidos en la página 12..

