



NotaPraxis No.9

Metáfora y Analogía

Creando el Significado y Entendiendo la Complejidad

Bill Sterland

INTRAC
The International
NGO Training and
Research Centre

Metáfora y Analogía: Creando el Significado y Entendiendo la Complejidad

La metáfora posiblemente constituye una de las más fructíferas potencialidades del hombre. Su eficacia bordea la magia y parece una herramienta para la creación que Dios olvidó dentro de alguna de sus criaturas cuando la creó.

José Ortega y Gasset

Introducción

Este documento ilustra el valor de la metáfora y de la analogía para contribuir al desarrollo de capacidades analíticas en las organizaciones de la sociedad civil (OSC), basándose en la experiencia práctica obtenida en el campo. Presenta observaciones de procesos de construcción de capacidad en tres contextos muy diferentes en los Balcanes¹ occidentales, donde las organizaciones y los grupos comunitarios se esfuerzan por encontrar formas de comprender y expresar la complejidad del ambiente en el cual trabajan. El uso de la metáfora fue introducido por facilitadores con varios niveles de sugerencias en los tres contextos, pero en todos los casos los participantes fueron incentivados a crear analogías con la experiencia real usando imágenes, dibujos, historias u objetos comúnmente reconocidos, así como categorías. Los ejemplos sugieren que la elaboración de metáforas puede ayudar a los individuos y grupos a encontrar sentido a la complejidad, recurriendo a imágenes simples. También puede ayudarlos a entender ideas abstractas y procesos aparentemente vagos o indefinibles, y a generar perspectivas y

modelos nuevos que constituyen la base para crear significados.

Débil Capacidad de las OSC para la Reflexión Crítica y el Aprendizaje Práctico

Los observadores de la construcción de capacidad en las OSC se han referido a una cuasi 'debilidad universal' en las OSC, la cual inhibe que conviertan la reflexión crítica en aprendizaje práctico (Fowler, 1997: 64). Las barreras externas sobre las cuales las organizaciones pueden carecer de control, frecuentemente restringen las oportunidades para aprender. Estas barreras incluyen las prioridades de los donantes, las cuales pueden prescribir enfoques inapropiados dentro de un marco fragmentado de proyectos de corto plazo, la presión de reducir gastos que dejan poco campo para invertir en la investigación y en la reflexión, y la competencia por recursos fundacionales escasos, los cuales generan demandas de usar el tiempo en promover un éxito inmediato o superficial más que en abocar la tarea más retadora de avanzar en soluciones de largo plazo y más enraizadas. (Britton, 2002: 34; Sterland, 2003: 42)

¹ Se entiende por Balcanes occidentales, la región de las antiguas Yugoslavia y Albania, donde el autor ha estado trabajando durante los últimos cuatro años y medio.

En una reciente revisión de enfoques sobre ‘Construyendo Capacidad Analítica y Adaptativa en OSC’ (2004), Alnoor Ebrahim identifica la tendencia persistente tanto de los donantes como de las OSC a concebir la construcción de capacidad en términos del manejo de una serie de destrezas técnicas, tales como la redacción de proyectos, la planeación estratégica y la administración financiera, considerándola como una tendencia que constituye el obstáculo externo más importante para desarrollar el aprendizaje organizacional. Este tipo de asistencia a la construcción de capacidad es limitada por tres razones importantes:

- Está orientada a conseguir resultados y productos de corto plazo o inmediatos, frecuentemente ignorando las necesidades de desarrollar procesos más abiertos y de largo plazo;
- Con mucha frecuencia se concibe como capacitaciones genéricas formales, no referidas a la cultura local o a las necesidades específicas o etapas del desarrollo de las OSC;
- Cultiva una comprensión sobresimplificada pero atomizada de la construcción de capacidad, omitiendo una acción sobre toda la organización, así como una relación dinámica de las OSC con su medio ambiente.

Ebrahim sugiere una serie de mejoras posibles a este enfoque para poder avanzar en el aprendizaje organizacional, incluyendo el uso incrementado de enfoques participativos, una construcción de capacidad a más largo plazo orientada hacia los procesos, no hacia los resultados, y enfoques ‘iterativos’ en los programas de construcción de capacidad; esto es, aprender haciendo.

Las organizaciones que aprenden gozan de ‘una especie de capacidad robusta’ (Kaplan, 1999: 26) que garantiza la relevancia, efectividad y eficiencia de sus actividades, y proporciona la flexibilidad necesaria para lograr el crecimiento y la sostenibilidad organizacionales (Fowler, 2000; Britton, 2002; Goold y Britton, 2000). La capacidad organizacional para entender la complejidad de los procesos sociales, reflexionar críticamente sobre estos procesos y desarrollar enfoques sistemáticos para solucionar problemas es la precondition esencial para que las OSC se conviertan en organizaciones que aprenden, analizan y se adaptan a los retos sobrevinientes –tanto al interior de las mismas organizaciones, como respecto de su medio ambiente externo.

Aunque confirma muchos de los anteriores puntos sobre las barreras externas del aprendizaje, mi experiencia en construcción de capacidad en los Balcanes occidentales durante los últimos cuatro años y medio sugiere que la capacidad analítica de las organizaciones de la sociedad civil puede estar determinada en mayor grado por sus percepciones culturalmente dependientes del mundo que las rodea y por su relación con el conocimiento; esto es, cómo aprenden, cómo reciben la información y cómo procesan esa información para convertirla en conocimiento.

Construcción de Capacidad en los Balcanes

Las sociedades civiles balcánicas como dominios de actividades asociativas sin ánimo de lucro que representan los variados intereses y valores de sus ciudadanos, pero que se encuentran más allá allende del alcance y control tanto del Estado como del mercado, todavía se

encuentran en su infancia. Esencialmente no se remontan más allá de 15 años, hacia la debacle de los regímenes comunistas en la región y la aparición de diversos conflictos secesionistas en la antigua Yugoslavia y en Albania. Desde un comienzo, la aparición y el crecimiento del sector civil en la mayoría de los casos fue iniciado por y dependió de donantes foráneos, que tenían un interés en aumentar la influencia de la gente ordinaria sobre los procesos de reconstrucción social y construcción del Estado, así como en las transiciones democráticas y económicas que todavía se encuentran en curso. Para poder sobrevivir, las OSC balcánicas han tenido que convertirse en expertas en predecir y adaptarse a las últimas modas o temas de los donantes, al margen de cuáles puedan ser las fortalezas o intereses de sus constituyentes. En Bosnia, por ejemplo, durante el curso de los últimos nueve años la política de los donantes ha variado de apoyar la ayuda humanitaria, por medio del suministro de servicios, la solución de conflictos, el fortalecimiento de los derechos humanos, la democracia y la buena gobernabilidad, orientándose hacia intereses más recientes, relacionados con la abogacía pública, la disminución de la pobreza y la construcción comunitaria.

La Construcción de Capacidad como Asistencia Técnica

Un aspecto importante del apoyo de los donantes a las sociedades civiles balcánicas ha sido la construcción de capacidad en la modalidad de asistencia técnica. Existen informes de que dos años después de terminar la guerra en Bosnia y Herzegovina, donde muchos programas de construcción de capacidad ya estaban en curso, las ONG locales se quejaban de estar inundadas con capacitaciones sobre ‘cómo preparar la declaración de las misiones, las propuestas de proyectos y los

informes’, pero que sus ‘necesidades reales—sobre todo financieras y políticas—estaban ignorándose’ (Smillie y Todorović, 2001: 36). Un informe sobre las capacidades de las ONG en un mismo país, realizado durante seis meses en 2002 (Sterland: 2003), confirmó que en los cinco años estudiados no se había producido un desplazamiento importante de los modelos técnicos de construcción de capacidad. Una sola pieza de evidencia constatada en una evaluación reciente, realizada para INTRAC, de un importante programa de construcción de capacidad en Montenegro, pone en evidencia el punto: en un taller de trabajo, todos los participantes comentaron que ya habían asistido a sesiones previas similares a las ofrecidas por el programa, al paso que una ONG afirmó que en el programa sus trabajadores habían asistido a su séptima capacitación técnica para la redacción de proyectos. Esto indica que una considerable sobreposición y repetición caracterizan la construcción de capacidad disponible, lo que puede constituir una traba frente a la evolución esperada o frente a una mejoría de capacidad.

La Construcción de Capacidad como un Proceso

A pesar de la perseverancia del enfoque de entrenamiento en la construcción de capacidad en los Balcanes, los donantes y las OSC están prestando simultáneamente más atención al proceso. A mí me solicitan una amplia variedad de tareas prácticas, tanto de corto como de largo plazo, así como conducir consultorías para evaluar proyectos de construcción de capacidad orientados hacia la práctica. Constituye una práctica común de los donantes y de los constructores de capacidad pedir que se introduzcan enfoques participativos, tales como la Evaluación Participativa Rural (EPR) y el Aprendizaje Participativo en Acción

(APA), por medio de talleres de trabajo, consultorías, entrenamiento y tutorías. Esta labor, sin embargo, plantea un problema: a través del espectro de actividad de las OSC –sin importar el contexto nacional, político o social en el cual se realice este trabajo, la edad de la OSC, el nivel formal de habilidad técnica de la OSC, el status educativo o social de los activistas de la OSC– los resultados del trabajo dirigido a través de procesos resaltan por su similitud, insipidez, aparente falta de creatividad y pobreza de poder analítico. Las declaraciones sobre la visión organizacional son abstractas y poco inspiradoras, las estrategias son demasiado ambiciosas, los programas de trabajo recurren a los mismos tipos de prácticas ya ensayadas pero que todavía no están probadas, los árboles de problemas no son detallados ni complejos y se leen de manera extraordinariamente similar en los diferentes campos operativos, etc. Por lo tanto, enfatizar la importancia del *proceso* no parece ser por sí misma la solución. Es de suma importancia que los practicantes tomen como punto de partida las características y necesidades particulares de la organización respectiva para adaptar sus métodos y la facilitación durante cada proceso de construcción de capacidad.

El Legado Positivista versus el Futuro Constructivista

Creo que puede encontrarse una explicación en las actitudes enraizadas culturalmente hacia el conocimiento y el aprendizaje heredadas del pasado socialista de los países balcánicos, las cuales continúan reproduciéndose en los sistemas educativos regionales todavía no reformados en buena medida, desde los niveles de primaria hasta los universitarios. Al conservar la ideología socialista materialista y el sistema organizativo y de

control socio-político que concedía a los partidos gobernantes un monopolio sobre la verdad, los pueblos balcánicos se acostumbraron a visualizar el mundo a través de un lente positivista. Las teorías positivistas afirman que el mundo es como aparenta, que el conocimiento es un campo limitado pero indisputable, y que la causa y el efecto son determinados por leyes simples, lineales y mecánicas. Esta teoría básica de los eventos, tanto sociales como científicos, se enraizó culturalmente vía unos sistemas educativos que insistían en la supremacía de los hechos y en la división de todas las esferas de actividad social, moral y política en dos campos fácilmente definibles: verdad y falsedad; bueno y malo; negro y blanco. El aprendizaje repetitivo y la autoridad absoluta del maestro limitaron severamente las oportunidades de desarrollar el discurso, la interpretación y la comprensión.

La persistencia de las actitudes positivistas representa un obstáculo considerable para la construcción de capacidad en la sociedad civil según los principios participativos y orientados por procesos, y para el desarrollo de la capacidad analítica de las OSC. Las metodologías participativas presuponen una relación constructivista o de ‘realismo crítico’ hacia el conocimiento y una percepción diametralmente opuesta a la posición positivista (Mukherjee, 1995: 33–5). Según la teoría constructivista, el conocimiento se construye activamente por el individuo que aprende, quien imprime el significado de acuerdo a su experiencia personal. Las construcciones de significado se están tornando crecientemente complejas y diferenciadas, reflejando la complejidad del mundo circundante. El realismo crítico propone una relación más conservadora con el mundo, en la cual el investigador reconoce ciertas limitaciones en la percepción individual. Aunque todavía

afirma que la verdad yace en una interacción entre el investigador y lo investigado, también sostiene que los resultados deben ser consistentes con la tradición y con una opinión más amplia proveniente de la 'comunidad crítica'.

La Metáfora y la Comprensión de lo Nuevo

Recurrir a metáforas y analogías ya conocidas y a generar metáforas nuevas o poco familiares en el trabajo orientado por procesos, proporciona un medio para estimular a los participantes a jugar un rol más activo en la creación de significados y en la comprensión en que pueden basarse una reflexión y un análisis críticos. *La esencia de la metáfora es entender y experimentar una cosa en términos de otra.*

Lakoff y Johnson (1980) han mostrado que, al margen del paradigma del conocimiento y del aprendizaje que vivamos, en todos los aspectos de la vida...definimos nuestra realidad en términos de metáforas y entonces procedemos a actuar sobre la base de tales metáforas. Inferimos, planteamos metas, asumimos compromisos y ejecutamos planes, basando todo en cómo estructuramos parcialmente nuestra experiencia, consciente o inconscientemente, por medio de la metáfora (p. 158).

Las metáforas simples 'el tiempo es dinero' y 'los negocios son guerra' ilustran cómo la metáfora puede convertir lo abstracto en concreto, y cómo comprendemos el conocimiento nuevo refiriéndolo a modelos mentales que ya poseemos. En un programa en curso de fortalecimiento de la comunidad en Bosnia del Norte, la ONG italiana CISP y su ONG local asociada para la capacitación, están usando este principio para ayudar a los representantes

comunitarios a entender y comprometerse con las complejidades de tareas tales como la planeación del desarrollo y la abogacía locales.

Contar Historias y Construcción de Capacidad a Nivel Comunitario

En la mayoría de los casos, son precarias las capacidades y la disposición de los representantes comunitarios en Bosnia del Norte para incorporar la asistencia en construcción de capacidad prestada de acuerdo a principios teóricos tradicionales. Es un pueblo rural, conformado sobre todo por personas mayores con sólo la educación más básica. Representan comunidades de quienes han retornado recientemente a sus hogares originales, después de haber sido desplazados durante la guerra (1992 a 1995). Dentro de sus municipios, son minorías étnicas ignoradas por los gobiernos municipales y por las instituciones locales, o son objeto de una sistemática discriminación en lo referente al acceso a empleos, servicios de salud, educación y seguridad social. La confianza social es precaria, la apatía y los sentimientos de desempoderamiento son altos, y la dependencia de las agencias de ayuda foránea persiste.

Basado en una cercana cooperación con estas comunidades en proyectos de reconstrucción de casas durante los últimos tres o cuatro años, el personal local de campo de CISP evaluó que, mientras los representantes comunitarios tengan muchas necesidades de construcción de capacidad, la asistencia convencional seguirá siendo ineficaz. La teoría confundiría y el trabajo práctico directo no fructificaría por sí mismo (incluso cuando se emprende en talleres

participativos o por medio de entrenamiento), porque su base conceptual se consideraría irrelevante frente a la experiencia real de las comunidades.

Cuentos Infantiles y Pensamiento Estratégico

Con el propósito de introducir a las comunidades a la idea y al proceso del pensamiento estratégico, incluyendo el análisis DOFA, a la definición de metas y a la necesidad de solidaridad y de formar coaliciones, CISP presentó la estrategia en términos de un cuento, enseñado a todos los niños en Bosnia y Herzegovina durante sus primeros días escolares:

'El Abuelo y la Remolacha', cuenta que el abuelo sembró una remolacha gigante, pero cuando llegó el momento de recogerla para almacenarla, el viejo, a pesar de ser la persona más poderosa en la casa, carecía de la fuerza para

realizar la tarea. Uno a uno, todos los miembros del hogar se unieron a la tarea, cada uno contribuyendo con su fuerza bruta y con ideas nuevas, pero sin obtener resultados. Eventualmente, el perro y el gato también ayudaron. Sólo logró arrancarse la remolacha cuando un ratón sumó su pequeña contribución al esfuerzo colectivo.

Después de recordar el cuento a los participantes, CISP mostró un dibujo (ver Figura 1) del cuento con caracteres no-específicos. Usando una serie de cartas en las cuales estaban dibujados los variados actores de la comunidad (campesino, niño, alcalde, doctor etc.), se solicitó a los participantes que representaran una serie de combinaciones de actividades, recursos y relaciones necesarios para lograr sus propios objetivos para el desarrollo comunitario, y que discutieran las ventajas y desventajas de cada acción.

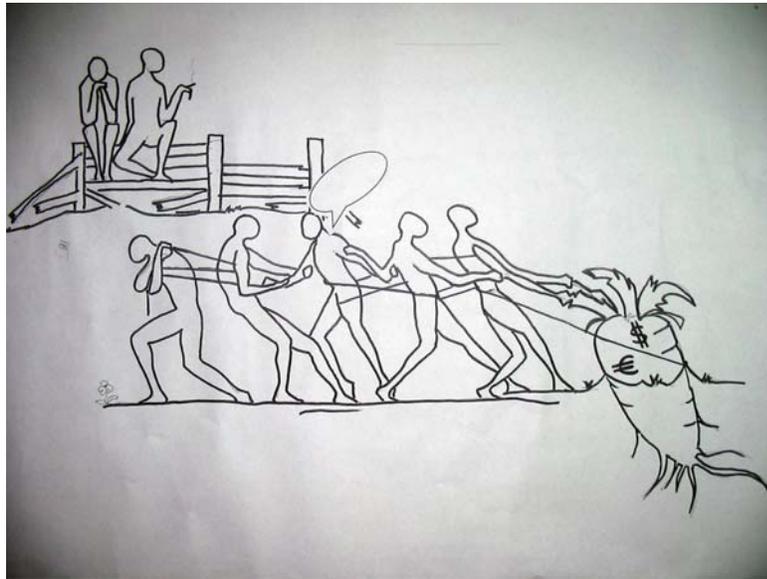


Figura 1: Pensamiento estratégico, después de 'El Abuelo y la Remolacha', CISP 2004

Perspectivas y Significados Múltiples

CISP ha encontrado que el método genera muchas perspectivas diferentes, tanto por parte de los individuos como dentro de los grupos, sobre las necesidades comunitarias y cómo satisfacerlas mejor. Estas perspectivas han formado la materia prima para un análisis, una discusión y una planeación más cuidadosos durante las actividades comunitarias subsecuentes. Ello ilustra que el uso de la metáfora o analogía apropiadas puede servir como un medio para crear significados múltiples a través de los cuales podemos entender la complejidad del mundo circundante, y puede incentivarnos para interactuar flexiblemente con ese mundo. El método también muestra que la analogía no es meramente generativa; también proporciona una estructura conceptual con la cual podemos ordenar y encontrar sentido al conocimiento nuevo. Estas dos observaciones se integran, si tenemos en cuenta que el cuento, al concebir el problema o la meta como una remolacha terca, demuestra que 'la formación de problemas frecuentemente depende de metáforas subyacentes en las historias, que generan el planteamiento de problemas y definen la dirección de su solución' (Schon, citado en Judge, 1994: 2).

La Metáfora y Entendiendo a las Organizaciones

El potencial de la metáfora como medio para mejorar la comprensión y el aprendizaje al interior de las organizaciones ha sido ampliamente reconocido desde que Gareth Morgan publicó sus innovadoras *Imágenes de Organización* en 1996. En ellas, Morgan argumenta persuasivamente que todas las teorías de la organización y de la

administración se basan en una comprensión metafórica. Refiriéndose detalladamente a ocho metáforas arquetípicas de la organización (máquinas, organismos, cerebros, culturas, sistemas políticos, prisiones psíquicas, cambio y transformación, e instrumentos de dominación) ilustra cómo todo lo que ocurre dentro de una organización, y la forma en que opera vis-à-vis el personal, los *stakeholders*² y el mundo más amplio, está influido por los significados generados por la metáfora dominante, aunque frecuentemente implícita. No todas las metáforas de organización son útiles. Muchas, de hecho, son desorientadoras y una sobre-dependencia en el significado metafórico limita el aprendizaje y el desarrollo organizacionales. Morgan sugiere, no obstante, que la habilidad existente dentro de una organización para explorar metáforas nuevas y examinarlas a la luz de las viejas, crea más oportunidades para desarrollar la capacidad analítica y el aprendizaje organizacionales, debido a que las metáforas proporcionan 'formas frescas de ver, entender y moldear las situaciones que deseamos organizar y administrar....podemos usar la metáfora para generar un rango de introspecciones complementarias y competidoras, aprendiendo así a construir basándonos en las fortalezas de diferentes puntos de vista'. (Morgan, 1996: 6).

² *Stakeholders*: personas involucradas directa o indirectamente en el proyecto, pero en posición de dar una opinión fundamentada desde su perspectiva particular: donantes, beneficiarios, personal de la organización, líderes o autoridades locales que conocieron el desarrollo del proyecto.

Ilustrando las Organizaciones por medio de Metáforas

Conseguir metáforas nuevas no es una tarea fácil. En mi labor de construcción de capacidad con OSC en los Balcanes, frecuentemente he observado que los administradores y el personal encuentran extremadamente difícil concebir a sus organizaciones como totalidades, por un lado, y trascender metáforas sobre-utilizadas de sistemas mecanicistas, por el otro. Un método que utilizo para estimular las posibilidades de avanzar en describir y, entonces, posiblemente comprender a las organizaciones y a su medio ambiente, es el rico método de ilustraciones de INTRAC (descrito por Bill Crooks en la NotaPraxis No. 7, 2004). En vez de pedir a las personas que trabajen individualmente en su propia exposición visual de la organización, les pido que trabajen en pequeños grupos, con miras a promover la creatividad colectiva, asegurándome simultáneamente que se genere un buen número de metáforas posibles. A continuación ejemplificamos la utilización del rico método de imágenes.

Imágenes Ricas de una Comunidad Virtual

La actual experiencia de facilitación de un portal en Internet y de una red digital de radio sobre la sociedad civil multi-lingüística balcánica, establecida por OneWorld Italia con la participación de ocho ONG³ de siete regiones balcánicas,

³ Centro para el Desarrollo del Sector Sin Ánimo de Lucro (Serbia), Centro para la Comunicación Electrónica (Albania), Citizens Pact (Serbia), MANS (Montenegro), Centro para el Desarrollo de Medios (Macedonia), Instituto Multimedia – mi2 (Croacia), Radio Refugee Network (Bosnia y Herzegovina), y Syri i Vizioni (Kosova/o).

sugiere que la generación de metáforas nuevas puede ayudar a mejorar los poderes de la descripción, contribuir a superar las limitaciones de lo que ya se conoce y proporcionar un medio para analizar las complejidades de las organizaciones en las cuales trabajamos.

Las organizaciones participantes acordaron que para llegar a un consenso sobre qué tipo de estructura podría tener el proyecto, y cómo manejar y administrar dicha estructura, primero necesitaban alcanzar un entendimiento común de los mecanismos o procesos a través de los cuales el proyecto funciona y ser capaces de describírselos a sí mismas y a sus constituyentes ampliamente dispersos. Un obstáculo importante para todas esas organizaciones es que el proyecto actualmente está organizado según los principios del medio que utilizan: Internet. Cada ONG, operando como un canal de información para las OSC locales, o proporcionando servicios funcionales tales como administración financiera y experticia tecnológica, es un nodo integrado a una complicada red de relaciones. Ningún socio por sí solo tiene una comprensión completa de todo el panorama, pero el desempeño de cada uno está influido por el desempeño de sus contrapartes, así como por la participación de las OSC asociadas locales de cada socio.

Desde un comienzo, los participantes recurrieron repetidamente a la metáfora de 'comunidad' para describir el proyecto integralmente, y a la metáfora de una 'plataforma virtual' para dar una forma concreta a 'qué' es el proyecto. Dada su naturaleza abstracta, la fuerza explicativa y analítica de estas metáforas comprobó ser inadecuada para desarrollar una comprensión compartida del proyecto y para proporcionar una base conceptual

sobre la cual pudiera desarrollarse una estructura organizacional.

El ejercicio de una imagen rica generó tres comprensiones metafóricas alternativas del proyecto:

- una piscina con olas siempre crecientes, donde la información es irradiada a partir de un núcleo organizacional localizado en el epicentro de OSC situadas a diferentes distancias del centro. Estas organizaciones simultáneamente reflejan información de vuelta hacia el centro, creando un constante ir y venir, como la marea;
- una torta (o esfera) segmentada, conformada por los componentes esenciales del proyecto. La torta, una comida balcánica corriente común a todas las culturas, está elaborada en la mayoría de los casos por una masa espiral de pastelería, cuya fibra atraviesa pero también une cada segmento de la torta en una serie de sitios;
- un árbol cuyas raíces yacen en la 'tierra' de la sociedad civil, pero cuyos frutos están dispersos en el éter del espacio virtual, árbol que eventualmente se ubicará en un nuevo lote de tierra de la sociedad civil.

En seguida se extraerán y desarrollarán los significados y las asociaciones implícitos en estas imágenes para comprobar su relevancia y si resultan adecuadas para describir y estructurar el proyecto futuro de propiedad local. De ninguna manera es seguro que alguna de estas metáforas resulte apropiada, pero el mismo proceso de elaborar metáforas nuevas proporciona los insumos creativos, un medio de comparación y un lenguaje para estimular la reflexión crítica.

Manteniendo Abiertas las Opciones

En este punto, debe añadirse una palabra de precaución. La experiencia previa con imágenes ricas usadas como herramientas para entender los procesos organizacionales recalca los peligros de optar por lo obvio, por un lado, y de no adelantar un examen completo de las metáforas recién elaboradas, por el otro. Durante una evaluación organizacional guiada con un grupo juvenil germano-bosnio bien establecido, las ricas imágenes generaron una metáfora basada en la oficina inteligente y en la casa de capacitación construida con donaciones hechas unos pocos años antes por estudiantes alemanes. La *organización como una casa*, aunque estable, segura y sostenible, también estaba fuera de contacto con la gente joven a quien pretendía ayudar. El personal local y los voluntarios se concebían como si estuvieran amurallados y aislados efectivamente respecto de una cultura juvenil más amplia, opinión que fue confirmada por anteriores organizaciones locales asociadas. Mientras que otras actividades del taller y entrevistas realizadas durante la evaluación revelaron otra serie de necesidades de capacitación fundamentales, así como la importancia de encontrar soluciones a unas relaciones administrativas y de la junta directiva confusas y problemáticas, la organización apuntó a concentrar los esfuerzos subsiguientes de construcción de capacidad en mejorar las relaciones con la juventud local. La forma que esto asumió fue una reestructuración radical de las operaciones diarias, incluyendo el traslado de todo el personal administrativo y del programa a una oficina nueva, pero sin ningún cambio sustantivo de la forma en que la organización enfocaba las relaciones de los *stakeholders* en el campo.

Los cambios fueron extremadamente impopulares en el personal local y, tras dos meses del trasteo de la oficina, había renunciado todo el personal –con excepción de una persona– afectado directamente por los cambios. Esto ilustra el peligro de enfocarse solamente en una parte del todo, empeñándose en una perspectiva única.

Destrabando el Conocimiento Previamente Adquirido a través de Analogías Simples

Recientemente he empezado a experimentar el uso de metáforas como medio para destrabar conocimientos previamente aprendidos y crear un lenguaje que pueda tornar explícitos y obvios los conceptos y las ideas vagos o confusamente percibidos. Durante un encuentro más largo para apoyar el desarrollo organizacional de una ONG montenegrina de apoyo organizacional, los capacitadores y consultores de la organización han enfrentado problemas permanentes con el conocimiento teórico sobre la construcción de capacidad y con el fortalecimiento de la sociedad civil, garantizando así un análisis sensitivo de las necesidades y una planeación efectiva y receptiva de los programas. Estos miembros del personal local, todos con mucha educación y experiencia en trabajar con OSC, padecen dificultades cuando trabajan con las ONG locales que son sus clientes y en describir la complejidad de las organizaciones y del medio en el cual trabajan, así como en traducir su comprensión de tal complejidad a enfoques adaptables y flexibles. El resultado es que, en muchos casos, la asistencia ofrecida por la organización se ajusta hasta ahora a un modelo de

capacitación genérico de ‘una talla que le sirve a todos’, claramente inadecuado para las necesidades específicas de unas ONG clientes que se encuentran en diversas etapas de desarrollo y trabajan en un rango de segmentos sociales, geográficos y culturales.

Un ejercicio jerárquico de escogencia de cartas⁴, diseñado para estimular el reconocimiento de las diferencias de capacidad esenciales percibidas por los consultores locales entre sus ONG clientes, tuvo resultados poco satisfactorios. Las distinciones esenciales entre las organizaciones clientes se redujeron en general a diferencias en el sector o en el campo de operación y en el área y extensión geográficos. Formular preguntas directas sobre las capacidades organizacionales no redundó en obtener observaciones más profundas que pudieran constituir una base para la comparación y el análisis. Para estimular la imaginación y proporcionar una estructura comparativa ya elaborada, realicé un ejercicio que usualmente se hace como un juego infantil o como un calentamiento creativo entre actores profesionales. Solicité a dos miembros del personal que contestaran la pregunta, ‘¿si esta ONG fuera un animal, qué clase de animal sería?’, en relación con un número pequeño de ONG. Después les pedí que explicaran su escogencia de animal. Repetí el ejercicio, solicitándoles que clasificaran las organizaciones de acuerdo con tipos de música o de instrumentos musicales, sabiendo que ambos tenían gustos musicales bien definidos y eclécticos.

El ejercicio produjo una rica mezcla de observaciones, opiniones e incluso

⁴ Ver Davies, R. (1998) ‘Mapas Arbóreos: Una Herramienta para Estructurar, Explorar y Sintetizar la Información Cualitativa’, disponible en: <www.mande.co.uk/docs/treemap.htm>

análisis, basados en un conocimiento íntimo de las OSC clientes que se estaban describiendo, pero también claramente informado teóricamente. Ampliando el ejercicio para que cubriera un grupo grande de organizaciones, y aumentando el rango sugerido de metáforas, el enfoque

podría utilizarse para proporcionar la comprensión comparativa inicial de las fortalezas y debilidades organizacionales, en base a las cuales las ONG podrían crear formas más sofisticadas y receptivas de desarrollo de capacidades.

'Si esta organización fuera un(a) ...': Ejemplos de resultados en una ONG montenegrina

Respondiente A.

Casa segura de mujeres:

'Gato': Promueve el cuidado (para todos sus 'gatitos'). Visualiza a la familia y a las relaciones familiares como áreas cruciales de intervención. Es inventivo, recursivo y astuto.

'Música clásica': Promueve los valores femeninos tradicionales en la sociedad, tales como la no violencia y la toma de decisiones consensuales, contraponiéndolos activamente con otros valores tradicionales como el patriarcado y el respeto por la fuerza física (masculina).

ONG para la educación ecológica:

Ningún animal adecuado imaginable.

'Música hip hop': Moderna. Tiene una serie amplia y diversa de amigos (socios y clientes) y de influencias. Es capaz de desarrollar una amplia gama de proyectos y actividades. Puede aprender rápidamente y adaptarse a nuevos enfoques y a circunstancias cambiantes en la sociedad. Es juguetona o poco concentrada, y tiene metas y objetivos de corto plazo.

ONG para campañas ecológicas locales:

'Perro': Es fiel a la comunidad local. Es un amigo y goza del apoyo de una parte amplia de la comunidad local. Es un líder de la comunidad local. Es persistente y está comprometido con llevar hasta su culminación iniciativas de largo plazo. Es limitado en su capacidad imaginativa. No constituye una fuerza radical.

'Música popular': Refleja al pueblo –la nación o 'lo popular'. Verdaderamente constituye una organización de base y está conectada moral y prácticamente con la tierra. Está dedicada al medio ambiente y a la naturaleza locales. Ésta es la esencia de su identidad y es reconocida como tal.

Respondiente B.

Asociación regional de parientes:

'Lobo': Es un luchador. También es un líder y es capaz de movilizar individuos para que respalden sus objetivos. Es activo en muchas áreas de la vida escolar y de la educación / bienestar infantiles.

'Teclado / piano': En la organización existe unidad y propósito común, ya que todos cantan la misma canción al mismo ritmo. Sin embargo, no todas las cuerdas tienen la misma fuerza –algunas se oyen más que otras, algunas están demasiado templadas y pueden reventarse (algunas ramas locales carecen de las destrezas necesarias o tienen poco personal). Aunque la organización como un todo tiene una visión clara y dispone de recursos financieros básicos, las debilidades de que adolece en algunas áreas hacen que no sea sostenible en el presente.

Lecciones Aprendidas

Para resumir, a partir de estas experiencias recientes de construcción de capacidad se pueden aprender varias lecciones:

Podemos usar la metáfora y la analogía:

- para obtener la comprensión a partir de la cual se pueden basar la reflexión crítica y el análisis
- como un medio para crear múltiples significados a través de los cuales podemos entender la complejidad del mundo circundante
- para generar y aprender a construir apoyándose en las fortalezas de análisis complementarios y competitivos
- como una estructura conceptual con la cual podemos ordenar y encontrar sentido al conocimiento nuevo

También es útil ser conscientes que:

- lo que puede ilustrarse o explicarse en un lenguaje simple es aparentemente más fácil de entender que lo abstracto
- optar por lo obvio, sin examinar cuidadosamente metáforas recientemente generadas, tiene el riesgo de un análisis incompleto o distorsionado, que puede conducir a decisiones estratégicas inapropiadas.

Conclusión

El pensamiento metafórico es fundamental tanto para nuestra comprensión del mundo como para la forma en que interactuamos con él. Las

metáforas proporcionan las estructuras del significado que determinan nuestras acciones diarias, nuestros planes para el futuro y la forma en que evaluamos y construimos sobre la base de las actividades que realizamos. Para las organizaciones de desarrollo, incentivar una mayor conciencia de las ‘metáforas sobre las cuales basamos nuestras vidas’ y estimular nuevas analogías para los procesos sociales y organizacionales en que estamos involucrados, posiblemente nos ofrece un medio para desarrollar las capacidades analíticas necesarias para construir una estrategia efectiva y relevante, para avanzar en elaborar enfoques y actitudes flexibles y receptivas con los *stakeholders* y la organización interna, y para entender todo lo que hacemos en términos de procesos abiertos, complejos y no determinados, en vez de discretos proyectos de corto plazo y orientados hacia resultados.

Dado que las metáforas funcionan explicando una cosa con referencia a otra, su estímulo debe provenir de lo que ya conocemos; de lo culturalmente específico. Por tanto, que el constructor de capacidad recurra a la metáfora puede considerarse como una herramienta para aumentar la participación y asegurar la relevancia de los enfoques. Los ejemplos arriba citados también sugieren que generar metáforas efectivas –esto es, metáforas que amplíen el entendimiento y las posibilidades del significado– funciona mejor relacionándolas con categorías que pueden concebirse visualmente o explicarse por medio de una narrativa referida a actores y objetos culturalmente identificables.

Durante los esfuerzos de construcción de capacidad, las metáforas pueden generarse

para una serie de propósitos complementarios, incluyendo aumentar el poder descriptivo, estimular la creatividad, cuestionar lo que ya se conoce, entender la complejidad y los procesos y construir una teoría social. El reto para los constructores

de capacidad y las organizaciones de desarrollo, ahora es desarrollar herramientas y formas sistemáticas de trabajar con el propósito de examinar el potencial de un enfoque metafórico para crear capacidad analítica y adaptativa.

Referencias

- Britton, B. (2002), 'Learning for Change' ('Aprendiendo para el Cambio'), Estocolmo: Swedish Mission Council.
- Crooks, B. (2004), 'Working Without Words: Exploring the use of Cartooning and Illustration in Organisational Capacity Building' ('Trabajando sin Palabras: Explorando el uso de las Tiras Cómicas y la Ilustración en la Construcción de Capacidad Organizacional'), NotaPraxis No. 7, Oxford: INTRAC.
- Ebrahim, A. (2004), 'Building Analytical and Adaptive Capacity: Challenges for NGOs and Donors' ('Construyendo Capacidad Analítica y Adaptativa: Retos para las ONG y para los Donantes'), Alejandría: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Fowler, A. (2000), *The Virtuous Spiral (El Espiral Virtuoso)*, Londres: Earthscan.
- Fowler, A. (1997), *Striking a Balance (Logrando un Equilibrio)*, Londres: Earthscan.
- Goold, L. y Britton, B. (2000), 'Strengthening Organisation North and South' ('Fortaleciendo las Organizaciones en el Norte y Sur'), Estocolmo: Swedish Mission Council.
- Judge, A. (1994), 'Developing a Metaphorical Language for the Future' ('Desarrollando un Lenguaje Metafórico para el Futuro'), disponible en www.laetusinpraesens.org/docs/devlang.php
- Kaplan, A. (1999), 'The Development of Capacity' ('El Desarrollo de la Capacidad'), Non-Governmental Liaison Service (NGLS) Occasional Paper No.10, Ginebra: Organización de Naciones Unidas.
- Lakoff, G. y Johnson, M. (1980), *Metaphores We Live By (Metáforas sobre las cuales Basamos Nuestras Vidas)*, Chicago: Chicago University Press.
- Morgan, G. (1996), *Images of Organization (Imágenes de Organización)*; California: Sage.
- Mukherjee, N. (1995), *Participatory Rural Appraisal and Questionnaire Survey (Evaluación Rural Participativa y Cuestionario de Encuesta)*, Nueva Delhi: Concept Publishing Co.
- Smillie, I. y Todorovic, G. (2001), 'Reconstructing Bosnia, Constructing Civil Society: Disjuncture and Convergence in Smillie, I.' (ed.) ('Reconstruyendo a Bosnia, Construyendo Sociedad Civil: Desunión y Convergencia en Smillie, I.'), *Patronage or Partnership: Local Capacity Construction in Humanitarian Crises (Patronaje o Partnership: Construcción de Capacidad Local en Crisis Humanitarias)*; Bloomfield: Kumarian Press.
- Sterland, B. (2003), 'Serving the Community: An Assessment of Civil Society in Rural BiH' ('Sirviendo a la Comunidad: Una Evaluación de la Sociedad Civil en BiH Rural'), Sarajevo.