



Documento Praxis No. 7

Construyendo Capacidades Analíticas y Adaptativas para la Efectividad Organizacional

Por Mia Sorgenfrei y Rebecca Wrigley

Traducción: Juan Pablo Arango Posada

Revisión: Adriana García Vesga

Reconocimientos

Estamos muy agradecidas con muchas personas que brindaron su tiempo para proporcionar consejo y apoyo en la preparación de este documento . Ellas incluyen a Peter Morgan, Alnoor Ebrahim, Vicky Cosstick, Bruce Britton, Bill Crooks (quien también facilitó los dibujos) y Bill Sterland. También estamos agradecidas con nuestros colegas en INTRAC, especialmente con Rick James, Anne Garbutt y Brian Pratt, quienes hicieron comentarios sobre varios borradores de este documento.

Este Documento Praxis fue escrito con la asistencia financiera del Ministerio de Asuntos Extranjeros Holandés por medio de una subvención cofinanciada con base temática.

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	5
Introducción	6
1 ¿Por qué Capacidades Analíticas y Adaptativas?	8
1.1 Capacidad Analítica	9
1.2 Capacidad Adaptativa	10
1.3 Ligando el Análisis y la Adaptación	11
2 Entendiendo la Capacidad Analítica	12
2 Entendiendo la Capacidad Analítica	13
2.1 Observando la Realidad	15
2.1.1 Entendiendo el Todo	15
2.1.2 Concientizándose de Perspectivas Diferentes	17
2.2 Creando Significado	20
2.2.1 Reflexionando Críticamente	21
2.2.2 Interpretando los Patrones	23
2.2.3 Pensando Creativamente	24
2.3 Capacidad Analítica: Experiencia de la Práctica	25
2.3.1 El Programa de Capacitación en Destrezas Analíticas de INTRAC en Asia Central	25
3 Entendiendo las Capacidades Adaptativas	28
3.1 Presintiendo los Eventos Emergentes	28
3.2 Ajustando las Acciones	30
3.2.1 Reconociendo el Reto	31
3.2.2 Respondiendo a la Complejidad	32
3.2.3 Sobrepasando las Acciones Habituales	35
3.2.4 Vinculándose al Aprendizaje Organizacional	38
3.3 Capacidad Adaptativa: Experiencia Proveniente de la Práctica	41
3.3.1 Capacidades Analíticas y Adaptativas en una ONG Internacional	41
4 Implicaciones de la Construcción de Capacidad en la Práctica	43
4.1 Capacidades Analíticas y Adaptativas Clave para las OSC	43
4.2 Factores que Influyen sobre el Desarrollo de la Capacidad	47
5 Comentarios Finales y Próximos Pasos	50
Referencias	52

Construyendo Capacidades Analíticas y Adaptativas para la Efectividad Organizacional

Por Mia Sorgenfrei y Rebecca Wrigley

Palabras clave: construcción de capacidad organizacional, capacidad analítica, capacidad adaptativa, teoría de la complejidad, pensamiento de sistemas

Resumen Ejecutivo

La complejidad del ambiente constantemente cambiante en el cual operan las organizaciones de la sociedad civil (OSC) tiene implicaciones significativas para su efectividad. Las presiones internas y externas retan continuamente su identidad y habilidad organizacionales para alcanzar su misión. Esto puede ser particularmente significativo donde procesos rápidamente cambiantes son espoleados por influencias contextuales, sean negativas (como el VIH/SIDA o la guerra civil) o positivas (como la financiación aumentada de los donantes).

La capacidad de las OSC para *analizar* y entender el ambiente interno y externo y *adaptar* sus estrategias a las nuevas condiciones puede ayudarlas a responder apropiadamente a estos retos. Sin embargo, algunas hacen esto más consciente y exitosamente que otras. Este documento sugiere que facilitando y entendiendo las capacidades analíticas y adaptativas, y cómo pueden fortalecerse, podemos ayudar a la OSC a mejorar su efectividad. Ofrece una revisión tras-disciplinaria del pensamiento actual sobre capacidad analítica y adaptativa, recurriendo a literatura de campos tales como el aprendizaje y el cambio organizacionales, la administración estratégica, el pensamiento de sistemas la teoría de la complejidad. Entonces propone consideraciones prácticas que pueden guiar esfuerzos futuros para desarrollar las capacidades analíticas y de las OSC.

Introducción

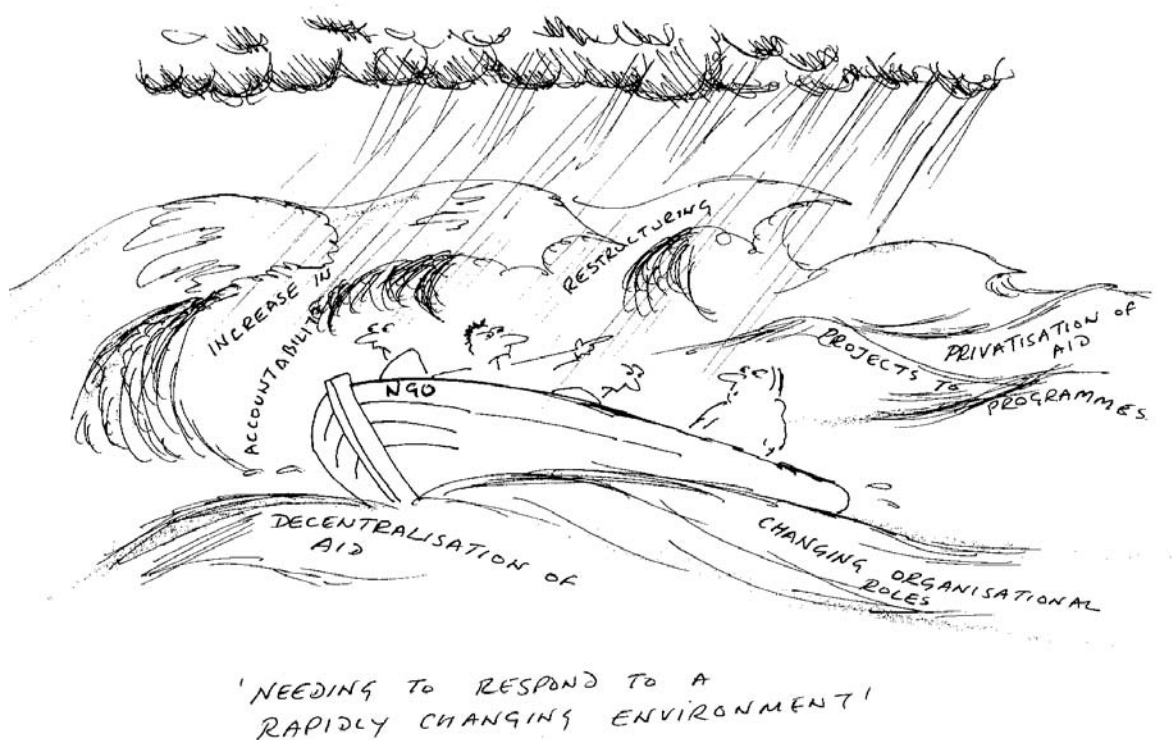
El mundo está cambiando a un ritmo acelerado y con una complejidad creciente. La globalización, y tecnologías informativas y de comunicación aún más sofisticadas, han aumentado dramáticamente el rango de actores y eventos que afectan la vida a nivel local, nacional e internacional. Parecemos estar '*viviendo en un mundo mucho más denso e interconectado – y ha crecido la velocidad de las interacciones en todas las sociedades*' (Morgan, 2005).

A medida que en el mundo se desarrolla la sociedad civil, ambientes impredecibles y frecuentemente desfavorables plantean importantes retos a las diversas organizaciones de la sociedad civil (OSC) que están emergiendo. Necesitan responder dentro de contextos de inestabilidad política y económica y frente a los levantamientos causados por la crisis y el conflicto. También se requiere que las OSC respondan y se adapten a nuevos cuerpos de conocimiento y a metas de desarrollo siempre cambiantes, sean éstas el *mainstreaming*¹ de género, el VIH/SIDA o las Metas de Desarrollo para el Milenio (MDM), incluso si éstas no forman parte de su misión y puedan sobrepasar sus capacidades existentes.

En regiones donde los sectores de la sociedad civil son embrionarios o emergentes, las OSC individuales pueden ser relativamente inexperimentadas y con acceso limitado a una financiación estable. Esta vulnerabilidad frecuentemente significa que se sienten obligadas a acatar las agendas de los donantes o del gobierno para poder sobrevivir. Tal situación no es favorecida por los desequilibrios de poder que han persistido, o incluso que se han deteriorado, dentro y entre diferentes regiones del mundo. Entonces, ¿cómo pueden las OSC mantenerse vivas en este océano impredecible de cambio y ser efectivas en alcanzar sus misiones?

¹ *Mainstreaming* se está traduciendo en castellano como "transversalidad".

El *mainstreaming* es una estrategia que se dirige a incorporar las políticas específicas de igualdad de oportunidades en las políticas generales de transporte, salud, servicios sociales, empleo, juventud, turismo, etc., siendo una estrategia completa e integradora. El *mainstreaming* supone mucho más que la incorporación de las políticas específicas a las políticas generales; requiere un verdadero cambio y una reorganización a todos los niveles.



Cartoon by Bill Crooks

'Necesidad de responder a un ambiente rápidamente cambiante'.

Rihani² sugiere que la ruta hacia el éxito es considerar el desarrollo como un 'asunto local' de supervivencia, adaptación y aprendizaje. Las futuras intervenciones de desarrollo se orientarían, por tanto, a crear las condiciones que permitan que ocurra un desarrollo conducido localmente como un proceso evolutivo en el cual las comunidades y organizaciones locales acumulen conocimientos, interactúen libremente en los complejos sistemas en que operan y respondan a las oportunidades y amenazas existentes en su ambiente. Para lograrlo, las OSC requieren la habilidad de observar y analizar su ambiente y adaptarse constantemente a nuevas situaciones, desarrollando formas flexibles de operación mientras se mantienen fieles a su visión y misión. Al hacerlo, están anticipando y respondiendo proactivamente a las fuerzas internas y externas del cambio, en vez de limitarse a adoptar estrategias de corto plazo y reactivas. Para lograr tener éxito en esto, las OSC necesitan por tanto la capacidad de reflexionar continuamente de manera crítica y de

Los CSO requieren la habilidad de observar y analizar su ambiente y adaptarse continuamente a situaciones nuevas, desarrollando formas flexibles de operar.

actuar efectivamente.

² Rihani 2002.

Este Documento Praxis sostiene que es necesario reconocer y mejorar estas capacidades *analíticas y adaptativas* para fortalecer la capacidad organizacional de las OSC (p. ej. mejorar su efectividad y sostenibilidad en relación con su misión y contexto). Esto reconoce que el actual énfasis en fortalecer la capacidad técnica y administrativa de las organizaciones, en vez de la capacidad analítica y adaptativa, ha limitado el impacto del trabajo de construcción de capacidad organizacional³ con su tendencia hacia la medición de los efectos y hacia una administración basada en resultados.

Este documento no es una parte definitiva de una investigación o un estudio detallado comprensivo de toda la literatura relevante. Es un documento de discusión que busca estimular un debate sobre las capacidades analíticas y adaptativas y su relevancia para las OSC. Como una visión general y una exploración de estos asuntos, el documento recurre a campos tales como el aprendizaje organizacional, la planeación estratégica, la administración del cambio, el pensamiento de sistemas y la teoría de la complejidad.

En la Sección 1 explicamos qué entendemos por capacidades analíticas y cómo se entrelazan entre sí. Se explora un modelo sugerido para el proceso de análisis y adaptación dentro de una organización. En las Secciones 2 y 3 nos enfocamos en desarrollar una comprensión conceptual más clara sobre las capacidades analíticas, apoyándonos en visiones provenientes de teorías y modelos existentes. En la Sección 4 exploramos cómo estos conceptos pueden ser útiles para poner en práctica la teoría, con el fin de fortalecer las capacidades analíticas y adaptativas de las OSC. La conclusión en la Sección 5 reconoce que prevalecen preguntas que deben contestarse si queremos encontrar soluciones prácticas para mejorar lo existente, así como para desarrollar enfoques nuevos que fortalezcan las capacidades analíticas y adaptativas apropiadas dentro de diferentes culturas y contextos. Dado que la meta de este documento es abrir un debate sobre estos asuntos, los siguientes pasos son entonces resaltados indicando cómo, a través del Programa Praxis de INTRAC, los practicantes pueden comprometerse a sacar adelante estos retos.

1 ¿Por qué Capacidades Analíticas y Adaptativas?

El concepto de capacidades analíticas se basa en prácticas existentes, tales como la planeación estratégica y el aprendizaje organizacional. Originalmente desarrollada con propósitos militares, la planeación estratégica se relaciona con la identidad, la dirección, las metas y los objetivos generales de una organización. Este modelo, basado en un enfoque económico racionalista, ahora está criticándose por ser demasiado dependiente de resultados predeterminados, de un ambiente 'conocible' y de un futuro predecible⁴. Planear, decidir, monitorear y controlar el proceso

³ Ebrahim 2003.

⁴ Ver Mintzberg 2000.

sobreviniente puede ser todo lo que se necesita en situaciones donde el cambio es relativamente claro y fácil de predecir⁵. Sin embargo, 'cuando usted está enfrentando asuntos o dilemas muy difíciles, cuando personas muy diferentes necesitan alinearse en un medio muy complejo y cuando el futuro podría ser diferente al pasado, se requiere un proceso diferente⁶. Aquellas OSC involucradas en el desarrollo frecuentemente están inmersas en procesos de transformación social y, por tanto, enfrentan implícitamente situaciones complejas y tratan de crear un futuro diferente al pasado. En consecuencia, es necesario explorar distintas formas de conceptualizar el pensamiento estratégico, la acción, la reflexión y el aprendizaje para reflejar mejor la naturaleza abierta e impredecible del desarrollo.

El proceso de análisis y adaptación descrito en este documento, constituye un enfoque no-lineal y flexible, el cual reconoce que las organizaciones operan en ambientes complejos, dentro de los cuales tienen muchas interrelaciones dinámicas. El proceso está cercanamente ligado a la teoría y la práctica del aprendizaje organizacional como un proceso de desarrollo que integra el pensamiento y la acción⁷. Construir la capacidad de las organizaciones para analizar y adaptarse puede permitirles consciente y deliberadamente:

- reflexionar acerca de y encontrar sentido a su propia realidad;
- reconocerse a sí mismas como partes integrantes de un todo, p. ej. como interconectadas dinámicamente con su ambiente más amplio;
- sobrepasar estructuras y hábitos de acción predeterminados⁸;
- responder proactivamente a los eventos a medida que aparecen; e
- influir y crear realidades alternativas.

Pero, ¿qué entendemos por capacidades analíticas y adaptativas?

1.1 Capacidad Analítica

El análisis puede describirse como el examen detallado de un objeto, organización o sistema con miras a interpretarlo o explicarlo⁹. Aunque las ciencias cognitivas algunas veces pueden dar la impresión de que el análisis sólo se focaliza en descomponer el todo en sus partes constitutivas, para el propósito de este documento sostenemos que también debe incluir sobre el proceso de entender el todo. De esta forma, la capacidad analítica de una organización se relaciona con su habilidad de examinar y entender su ambiente interno y externo y las interacciones internas y entre las organizaciones. Esto puede relacionarse con establecer las causas y los efectos, pero también con entender esquemas de comportamiento y evolución. La capacidad analítica puede definirse como:

⁵ Ver Pasteur 2004.

⁶ Senge et al. 2004 – atribuido a Adam Kahane.

⁷ Proveniente de Britton 2005.

⁸ Senge et al. 2004.

⁹ Ver definición en el Concise Oxford English Dictionary, décimo primera edición, 2004.

(Comprensión de la) Capacidad Analítica

La capacidad de observar el todo, identificar esquemas, reflexionar críticamente y entender las dinámicas e interacciones, permaneciendo abierto a nuevas ideas y perspectivas

La capacidad analítica incluye la habilidad de:

- Detenerse para observar y reflexionar sobre el contexto interno y externo
- Entender esquemas, dinámicas e interrelaciones más amplios
- Mirar los asuntos desde muchos ángulos y puntos de vista
- Ver más allá de las formas preestablecidas de pensar
- Atribuir significado a la información
- Identificar las causas raizales del éxito y del fracaso
- Construir modelos simples para conceptualizar el entendimiento

1.2 Capacidad Adaptativa

La adaptación es un proceso de ajustarse a nuevas condiciones para estar mejor preparado frente al contexto o al ambiente. Las capacidades pueden permitir a las OSC mejorar sus acciones como una respuesta proactiva frente las circunstancias cambiantes, p. ej. para co-evolucionar con su ambiente. La adaptación puede describirse como un proceso de asimilación y acomodamiento¹⁰ por medio del cual se logra:

- *asimilación*, nuevas experiencias y conocimiento provenientes de eventos en el ambiente, son incorporados a las formas existentes de pensar sobre el mundo.
- *acomodamiento*, formas existentes de pensamiento son revisadas de acuerdo con el nuevo conocimiento y conducen a nuevas acciones o comportamientos.

Este proceso dual de asimilación y acomodamiento, frecuentemente espoleado por el cambio, la inestabilidad, el conflicto o la crisis, puede permitir a los individuos y organizaciones vincular el análisis con adaptar las acciones que emprenden. La capacidad adaptativa puede definirse como:

(Acción) Capacidad Adaptativa

La capacidad de ajustar estratégicamente el pensamiento y las acciones en respuesta a las circunstancias cambiantes, basándose en el conocimiento relevante y la comprensión mejorada

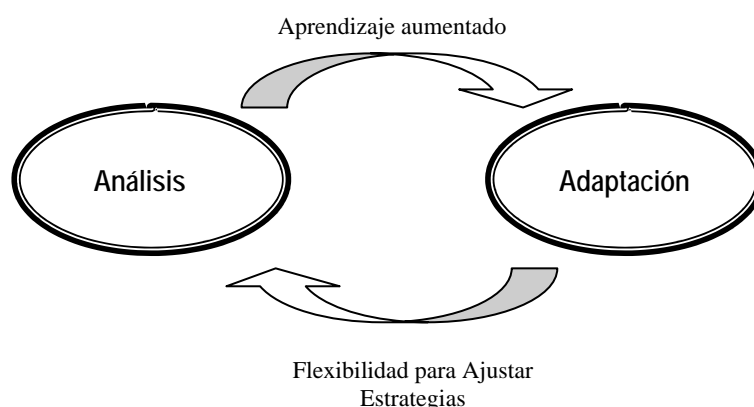
¹⁰ Adaptado de aspectos de la teoría del desarrollo cognitivo de Piaget (ver Huit y Hummel 2003).

La capacidad adaptativa incluye la habilidad de:

- Usar la comprensión mejorada para ajustar apropiadamente las acciones
- Expandir la conciencia para presentir eventos nuevos y emergentes
- Responder proactivamente a las circunstancias cambiantes
- Visualizar las consecuencias intencionales y no intencionales de las acciones
- Observar y corregir continuamente el curso de las acciones
- Sacar lecciones de las acciones cambiadas e integrarlas al análisis futuro

1.3 Ligando el Análisis y la Adaptación

Ligar el fortalecimiento de la capacidad analítica con el desarrollo de la capacidad adaptativa puede proporcionar una base para asegurar que una organización tenga la capacidad de juzgar, la autoconfianza y el tiempo para evaluar críticamente una situación y para usar este aprendizaje con el propósito de mejorar las acciones o estrategias. Si una cosa sucede sin la otra, ello puede conducir a 1) una comprensión mejorada pero sin una acción subsiguiente relevante o 2) una adaptación mal informada que responde de manera reactiva y potencialmente inapropiada a una situación dada. El análisis y la adaptación deben, por tanto, percibirse como integralmente ligadas e interdependientes¹¹.



Dentro de una organización, el proceso de análisis y adaptación involucra la capacidad de:

- **Observar la realidad:** deteniéndose a 'ver' y recolectar información sobre el complejo ambiente interno y externo del cual hace parte.
- **Crear significado:** reflexionando críticamente sobre esta información y explorando perspectivas diferentes para desarrollar una nueva comprensión que no esté constreñida por estructuras establecidas.
- **Presentir eventos emergentes:** identificando estructuras y eventos, predichos o no, más amplios dentro del ambiente y decidiendo cuáles de éstos podrían requerir, o 'provocar', una respuesta.

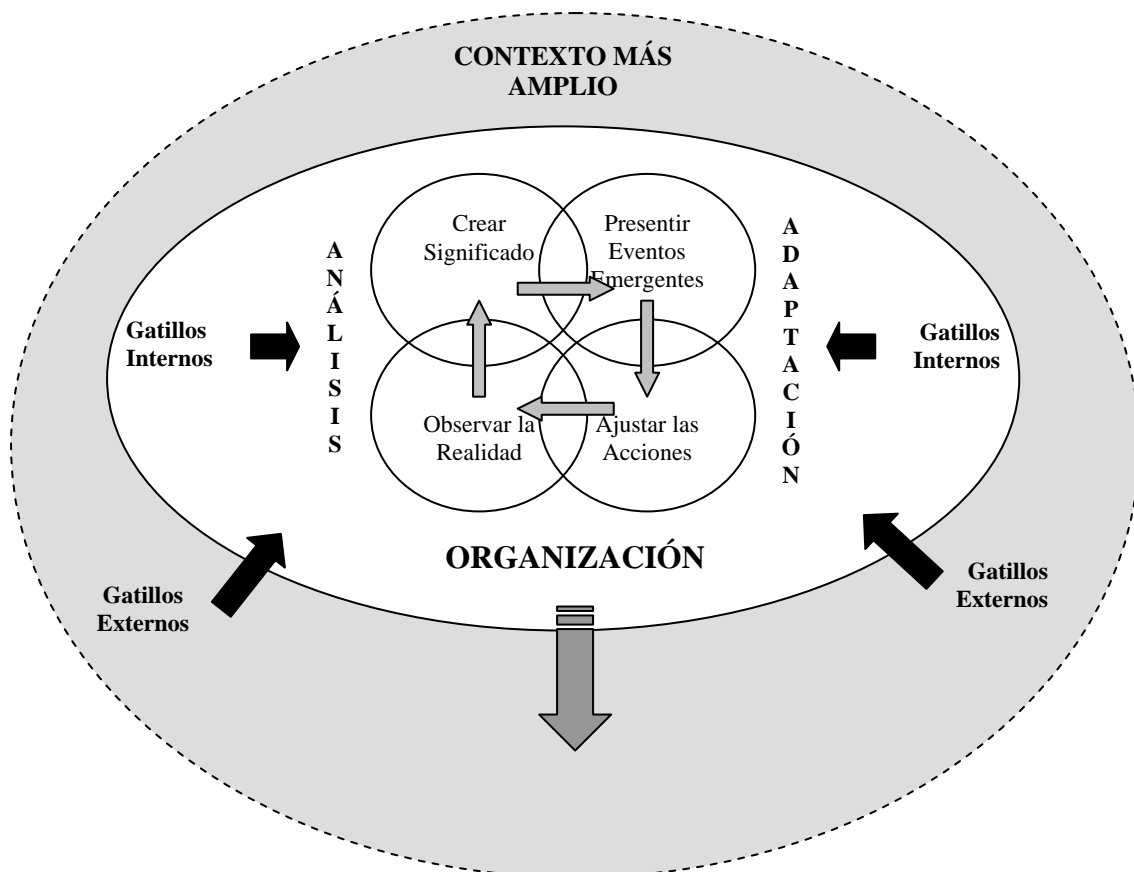
¹¹ Esto ha sido adaptado del proceso descrito en el Ciclo de Aprendizaje Experiencial de Kolb (Kolb 1984).

- **Ajustar acciones:** mejorando el enfoque usado, experimentando con ideas innovadoras y explorando soluciones alternativas.

Aunque estas acciones capacitantes pueden ocurrir simultáneamente, se sugiere que puede ser más efectivo adelantarlas conscientemente como un proceso cíclico. Entre más integrados y continuos se hagan los procesos, la organización puede ser más proactiva en su respuesta al ser capaz de monitorear, reflexionar y actuar sobre aquellas cosas que promuevan el cambio. El aprendizaje obtenido de estas experiencias entonces puede retroalimentarse en el análisis futuro. Esto se ilustra en el siguiente diagrama.

Figura 1: Proceso de Análisis y Adaptación Organizacional

2



2 Entendiendo la Capacidad Analítica

En la sección previa explicamos por qué nos estamos focalizando sobre la capacidad analítica y adaptativa y por qué sugerimos un proceso de análisis y adaptación organizacional. En esta sección empezamos a desarrollar una comprensión de la capacidad analítica y sugerimos que el propósito de ser analítico debe ligarse más explícitamente a *acciones* o *políticas* mejoradas. La capacidad analítica debe incluir, pero sobrepasar, la habilidad de reflexionar sobre la práctica y analizar la información. También debe involucrar la habilidad de mirar los asuntos desde perspectivas nuevas, pensar por 'fuera de la caja' y desarrollar paradigmas nuevos cuando sean necesarios. El proceso de investigación, de ser analítico sobre nuestro trabajo, por tanto requiere un proceso continuo de conceptualización y reconceptualización. No se trata solamente de recolectar información según estructuras y visiones predeterminadas del mundo. También se trata de detectar señales de que estas estructuras se han tornado inadecuadas o menos relevantes y buscar nuevas formas de articular o conceptualizar el mundo con miras a resolver asuntos.

Las organizaciones, como los individuos, observan e interpretan la realidad de acuerdo a experiencias previas que entonces pueden acomodarse a formas recibidas/aceptadas de visualizar el mundo. Pueden existir ciertas áreas de trabajo donde las organizaciones construyen su base de conocimiento sobre todo a partir de su experiencia cumulativa de adelantar actividades regulares – tales como suministrar servicios. Sin embargo, al identificar nuevas áreas de trabajo o revisar las direcciones estratégicas, puede presentarse la tendencia a que una organización base su análisis sobre modelos o formas de ver las cosas predominantes en vez de pensar frescamente. En el sector de ayuda el trabajo de desarrollo social es complejo y muy específico contextualmente, y quienes conducen la agenda (p. ej. los donantes) – sin importar que tan bien intencionados sean – pueden encontrar que sus paradigmas o modelos actuales con demasiada frecuencia son aceptados acríticamente por las organizaciones/actores del desarrollo.

Desarrollar la capacidad analítica involucra estimular a las organizaciones a que observen su realidad y cuestionen modelos recibidos, modificándolos o cambiándolos cuando sea necesario.

Desarrollar la capacidad analítica involucra, por tanto, estimular a las organizaciones a que observen su realidad y a que cuestionen los modelos recibidos, modificándolos o cambiándolos cuando sea necesario. Esto implica una interacción evolutiva entre la teoría y la práctica, como se describe en las siguientes secciones, por medio de:

- **Observar la realidad**, articulando la visión que tenemos del mundo y entendiéndola desde perspectivas (conceptos) diferentes.
- **Crear significado**, seleccionando formas de recoger, reflexionar sobre e interpretar la información en relación con situaciones o asuntos específicos

(recolección y análisis de información). Este conocimiento nuevo entonces puede retroalimentarse a las visiones que tenemos del mundo (volviendo nuevamente a los conceptos).

2.1 Observando la Realidad

Este primer paso del proceso analítico es un ejercicio de descripción imaginativa – esto es, describir una situación específica detalladamente y tan fielmente como sea posible, antes de proceder a crear significado a partir de la información recogida. Involucra observar la realidad desde afuera, para ver las cosas con ojos frescos y no quedar atascados en las formas habituales de percibir el mundo. Dada la compleja naturaleza del desarrollo social y las dinámicas interrelaciones involucradas, desarrollar una visión del mundo puede involucrar empezar a ver el mundo como un 'todo'.

2.1.1 Entendiendo el Todo

Las organizaciones, y la gente que labora en ellas, deben verse no simplemente como observadoras pasivas del mundo, sino como participantes activas que están profundamente interconectadas con el sistema más amplio en el cual operan¹². El análisis convencional ha tendido a simplificar la complejidad, reduciendo el todo a una serie de partes constituyentes. Este análisis *reduccionista* puede constituir una forma lógica de pensar sobre las máquinas, las cuales operan como un todo cuando todas las partes están ensambladas, pero es menos útil para los dinámicos sistemas humanos que caracterizan a las organizaciones, en razón de su limitada habilidad para captar:

- las dinámicas e interrelaciones al interior de una organización, como un sistema 'vivo' que constantemente está creciendo y evolucionando
- las relaciones e interacciones entre la organización y el complejo ambiente social, político, económico, cultural y físico en el cual opera.

En contraste, el *pensamiento de sistemas* constituye una forma de tener en cuenta la complejidad, manteniéndose al margen de y conceptualizando el todo. La complejidad de los sistemas humanos surge de la naturaleza impredecible de las

La complejidad de los sistemas humanos surge de la naturaleza impredecible de las múltiples relaciones e interacciones entre los diferentes elementos que integran el sistema.

múltiples relaciones e interacciones entre los diferentes elementos que existen en el sistema. El pensamiento de sistemas busca reconocer estas interacciones 'en una variedad de direcciones diferentes, p. ej. vertical, horizontal y circular, prestando mucha más atención a capturar el flujo, el movimiento y las dinámicas'¹³. Cuestiona la linealidad implícita, o de causa y efecto, que frecuentemente se asume entre una intervención y una serie de consecuencias. Una forma de visualizar la

diferencia entre el 'enfoque lineal mecánico y el enfoque holístico y sistemático es comparar los resultados de tirar una piedra y un pájaro vivo. Los modelos mecánicos y lineales son excelentes para predecir dónde acabará la piedra, pero inútiles para

¹² Ver por ejemplo Informes Anuales de CDRA 2002–2003 y 2003–2004.

¹³ Morgan 2005.

predecir la trayectoria de un pájaro'.¹⁴ Desafortunadamente, muchos resuelven este dilema piedra/pájaro amarrando la piedra a la espalda del pájaro, arrojándola al aire y esperando que ocurra lo mejor.

Una característica de un sistema es que los resultados o efectos de algunas interacciones dentro del sistema pueden causar modificaciones del mismo sistema. Estos 'lazos retroalimentadores' pueden ser difíciles de predecir y, por tanto, pueden causar consecuencias involuntarias. El mundo del desarrollo está lleno de tales situaciones. Un ejemplo es una estación de investigación agrícola en Turquía que trabajaba con campesinos locales para aumentar la productividad de su cosecha de cebada y, en consecuencia, sus ingresos. Después de siete años de experimentar cultivos lograron incrementar la productividad en aproximadamente el 20 por ciento, lo que inicialmente encantó a los campesinos. Sin embargo, los campesinos pronto retornaron a sembrar sus semillas originales de cebada. Los investigadores no habían anticipado que la paja de la nueva cebada era demasiado gruesa para que se la comieran las ovejas de los campesinos y, por ende, no podía usarse como forraje invernal. Esto significó que cualquier beneficio recibido en razón al aumento de productividad fue contrarrestado por la disminución del follaje disponible.

Usar el pensamiento de sistemas como parte de un proceso analítico puede ayudar a los individuos y a las organizaciones a observar el todo, interpretar las estructuras y las dinámicas y entender las interrelaciones.

Usar el pensamiento de sistemas como parte de un proceso analítico puede ayudar a los individuos y a las organizaciones a observar el todo, interpretar las estructuras y dinámicas y entender las interrelaciones. Una herramienta que se está usando crecientemente para escanear y mapear los sistemas complejos es el

rico método de los dibujos (ver el siguiente recuadro).

Mapeando un Sistema que usa Dibujos Ricos

Hacer un dibujo rico es una forma de mapear los sistemas humanos que involucran relaciones múltiples. Elaborar dibujos puede constituir un mejor medio que escribir para expresar estas complejas relaciones, porque los dibujos fomentan una representación más dinámica y holística de una situación – en síntesis, pueden proporcionar una gran cantidad de información en una forma fácilmente digerible. En el ejemplo de los campesinos en Turquía descrito arriba, esto puede haber resaltado los usos múltiples de la cebada y cómo alterar un uso puede afectar otro.

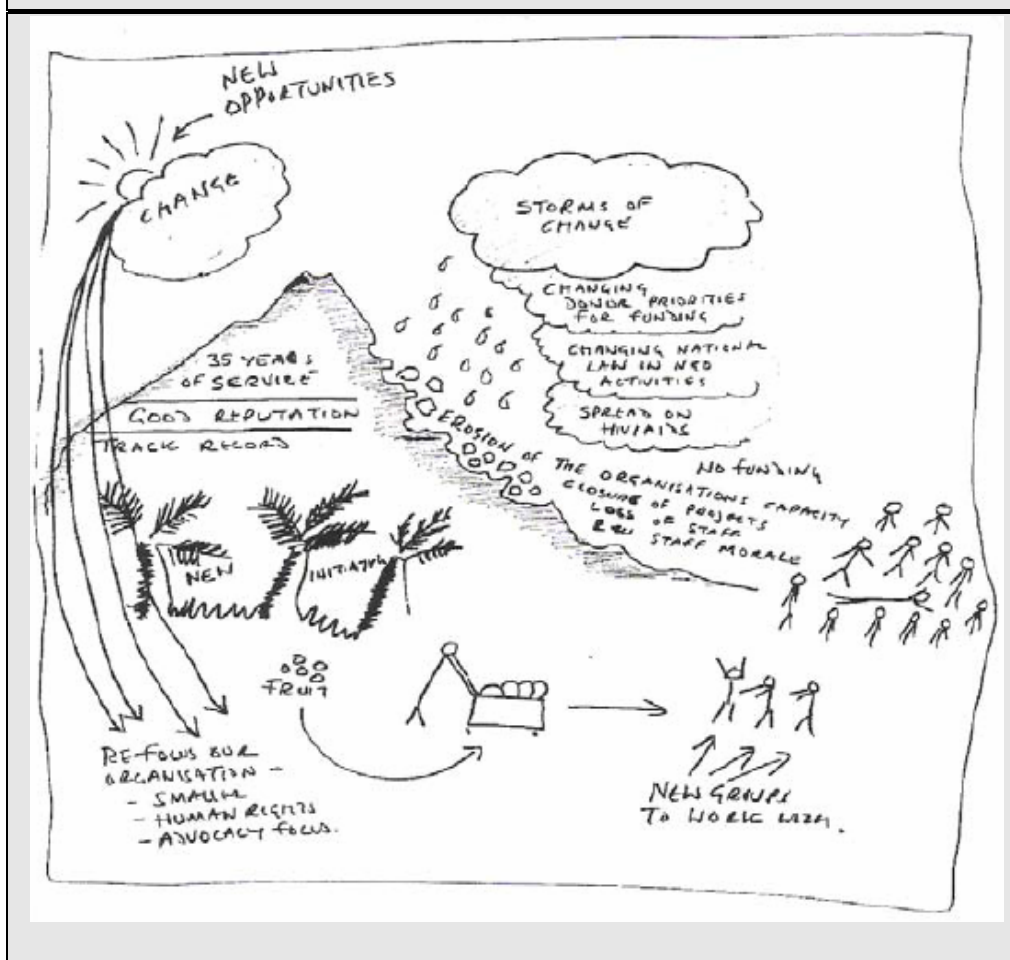
Un dibujo rico expresa cómo un individuo o grupo visualiza una situación particular. El dibujo puede explorar factores del ambiente más amplio, identificar asuntos, problemas o preocupaciones, e incluso representarlos como metáforas. Los dibujos, por tanto, permiten a la gente expresar creativamente sus ideas, por ejemplo:

- como un organigrama o dibujo organizacional – que representa la naturaleza de las relaciones con líneas, burbujas, líneas entrecortadas, círculos, etc.

¹⁴ Chapman 2002.

- como una colección de dibujos diferentes más pequeños que representan distintos elementos de una situación

El siguiente dibujo rico proviene de un curso de capacitación de INTRAC realizado en 2003, donde se usó como una actividad grupal. Ésta involucró a un individuo que identificaba un asunto organizacional que ellos querían compartir con el resto del grupo, con el propósito de conseguir su aporte y consejos.



2.1.2 Concientizándose de Perspectivas Diferentes

Observar la realidad involucra hacerse consciente del contexto y de la naturaleza de los asuntos que una organización está enfrentando. Sin embargo, también es necesario que las organizaciones entiendan cómo diferentes grupos de gente y de *stakeholders*¹⁵ perciben estos asuntos. Las tendencias en el trabajo de desarrollo social han enfatizado el uso de métodos de investigación cualitativos y de métodos participativos de recolección y análisis de información, testimoniando la creciente importancia atribuida a entender estas percepciones diferentes. Adicionalmente, las perspectivas internas de una organización pueden variar dependiendo de los diversos intereses de los distintos departamentos, grupos o individuos. La tarea entonces es

¹⁵ **Stakeholders:** personas involucradas directa o indirectamente en el proyecto, pero en posición de dar una opinión fundamentada desde su perspectiva particular: donantes, beneficiarios, *staff* de la organización, líderes o autoridades locales que conocieron el desarrollo del proyecto.

incluir estas diferentes perspectivas externas e internas en el núcleo de la comprensión organizacional.

Abrir la oportunidad de explorar los diferentes puntos de vista dentro de una organización, y de los distintos grupos de *stakeholders*, puede permitirle a una organización empezar a observar y a encontrarle sentido a su propia realidad. Esto puede involucrar tomarse el tiempo para disminuir el ritmo y permitir a la gente concientizarse de sus propios procesos de pensamiento, o 'modelos mentales', pero también que exploren otras perspectivas y formas de pensar. Reconocer que cada uno de nosotros tiene sus propios modelos mentales puede ayudar cuando se está explorando la forma en que las diferentes percepciones individuales influyen sobre los procesos de reflexión colectiva dentro de las organizaciones (ver el siguiente recuadro).

Modelos Mentales







Los 'modelos mentales' pueden describirse como presunciones y prácticas profundamente enraizadas que influyen cómo los individuos dentro de cualquier organización o grupo entienden e interactúan con su ambiente. Según el especialista en aprendizaje organizacional, Peter Senge (1990), tales ideas preconcebidas son moldeadas por la experiencia, los antecedentes sociales y culturales, así como el contexto organizacional en que operan estos individuos. Tales modelos mentales actúan como filtros para la selección e interpretación de información a medida que ésta atraviesa las fronteras organizacionales. Los modelos mentales, por tanto, determinan las formas en las cuales los individuos dentro de la organización analizan e interpretan la información y adaptan las estrategias organizacionales.

La disposición de reconocer los modelos mentales y la flexibilidad para revisarlos dentro de una organización pueden alimentarse logrando un equilibrio entre crear espacio para la reflexión colectiva y para el análisis, pero también proporcionando una dirección y un liderazgo claros. Esto puede constituir un proceso largo y gradual, dado que frecuentemente es difícil para los individuos u organizaciones romper sus 'trampas mentales' u organización mental.

Estimular a la gente para que cambie sus formas habituales de percibir el mundo y no se constriña por estructuras predeterminadas también puede mejorar la conciencia de perspectivas diferentes. Una herramienta práctica que puede ayudar a reconocer y explorar diferentes formas de pensar es la metodología de los 'seis sombreros pensantes', desarrollada por Edward de Bono.

Seis Sombreros Pensantes¹⁶

La metodología de los seis sombreros pensantes fue desarrollada para ayudar a la gente a practicar el pensamiento de diferentes formas. La herramienta central es una colección de seis sombreros simbólicos de distintos colores, que representan diferentes comportamientos del pensamiento¹⁷. Estos sombreros son indicativos tanto de estructuras mentales como de estados emocionales. Su propósito es dirigir los procesos de pensamiento, no clasificar los tipos de pensadores. En un ejercicio grupal, se puede sugerir a la gente a que use diferentes sombreros para ayudarla a explorar distintos tipos de comportamiento del pensamiento y a reconocer que todas las clases de pensamiento pueden ser igualmente válidas cuando se adaptan apropiadamente a situaciones diferentes. Estos seis sombreros pensantes, son:

-  Blanco (informativo): objetivo, preguntar, buscar información
-  Rojo (intuitivo): emocional y espontáneo, se basa en presentimientos
-  Negro (cauteloso): considera debilidades, riesgos, identifica dificultades
-  Amarillo (constructivo): positivo y optimista, busca beneficios
-  Verde (creativo): explora posibilidades, ideas nuevas, soluciones alternativas
-  Azul (reflexivo): estructura el proceso de pensamiento, proporciona un foco

Sin embargo, para hacerse consciente de perspectivas diferentes es importante reconocer que se pueden priorizar algunas perspectivas sobre otras. Por ejemplo, la gente puede tener poca confianza para expresar sus puntos de vista, especialmente en contextos donde la reflexión crítica se percibe como negativa y donde existen oportunidades limitadas para retar el status quo. También puede haber situaciones en las cuales algunas perspectivas son más valoradas que otras, por ejemplo en organizaciones donde un *staff* urbano y con educación universitaria puede no valorar integralmente las ideas de un *staff* rural que tiene una educación menos formal. Un liderazgo dinámico puede proporcionar el espacio y el estímulo para que se desarrollen procesos colectivos de observación y para que la gente intercambie ideas y explore diferentes escenarios. Procurar un ambiente 'seguro' ayuda a que el *staff* gane la confianza para retar y revisar constructivamente los modelos mentales individuales y organizacionales. El *pensamiento de sistemas* lleva esto todavía más adelante, asumiendo un enfoque que inherentemente plantea preguntas sobre las relaciones de poder y analiza las motivaciones y objetivos de los *stakeholders* involucrados (ver el siguiente recuadro).

¹⁶ de Bono 1999.

¹⁷ Esta expresión significa la transición directa de la reflexión hacia la acción.

Pensamiento de Sistemas Críticos

El *pensamiento de sistemas críticos* se inspira en la preocupación de Freire sobre la transformación y el empoderamiento sociales. El enfoque se basa en las experiencias de vida de diferentes actores e incluye a los *stakeholders* relevantes en un proceso colectivo de reflexión y negociación para la toma de decisiones¹⁸. Este proceso plantea asuntos de poder, pero también una conciencia sobre los prejuicios entre perspectivas alternativas, explorando:

- **en interés de quién** se produce el conocimiento.
- **quién se beneficia** manteniendo o cambiando los modelos mentales o los sistemas de creencias existentes.

Las organizaciones que practican este tipo de enfoque pueden desarrollar una comprensión más consciente del rol que juegan, y desean jugar, en los sistemas de los cuales forman parte. También pueden explorar cómo quieren influir sobre su ambiente circundante y, por tanto, colocarse en una posición mejor para visualizar escenarios donde se comprometan activamente en la transformación social (por ejemplo, influyendo aquellas relaciones que excluyen, disminuyen y desempoderan a algunos actores en la sociedad y refuerzan a aquellos en una posición poderosa). Esta práctica de desarrollo ayuda a esos actores con menos poder a involucrarse conscientemente en influir el mundo y el lugar que ocupan en éste, en vez de simplemente responder a las estructuras existentes.¹⁹

Sección de Resumen: Observando la Realidad

Esta sección ha resaltado que para que las organizaciones analicen efectivamente necesitan tomarse el tiempo para observar, visualizarse ellas mismas como parte de un sistema más amplio, entender las diferentes percepciones e interacciones dentro de tal sistema y tener la confianza para empezar a formular sus propias perspectivas.

2.2 Creando Significado

Crear significado se relaciona con encontrar sentido y asignar significado a la información y al conocimiento. Es un proceso profundamente influido por los sistemas de valores y creencias de aquellos involucrados y moldeados por sus culturas, comunidades, religiones, relaciones sociales, educación, etc. Esto puede conducir a un prejuicio inherente sobre el significado que se crea, dado que la gente tiende a buscar interpretaciones y perspectivas que confirmen sus creencias preexistentes. Sin embargo, se puede encontrar coherencia entre diferentes ideas y perspectivas por medio de comparar y contrastar, reflexionar críticamente y conectar e interpretar estructuras, en vez de ensamblar y ver un rompecabezas completo. Esto puede, cuando sea apropiado, conducir a formas nuevas y creativas de mirar al mundo.

¹⁸ Bammer 2003.

¹⁹ Ver informes anuales de CDRA, 2002–3 y 2003–4.

2.2.1 Reflexionando Críticamente

Una vez se haya institucionalizado o concedido valor a una descripción rigurosa de realidades variadas, la próxima etapa del análisis es reflexionar críticamente sobre la información y las descripciones que se han recolectado. Esto puede involucrar cuestionar la evidencia, por ejemplo preguntando:

- ¿Qué tan precisa es la información?
- ¿Qué métodos se usaron para recolectar la información?
- ¿Existen vacíos o información adicional que sería útil llenar?
- ¿El conocimiento de quién se ha incluido o excluido?
- ¿La información representa las perspectivas de quiénes?
- ¿Puede estar prejuiciada la información hacia perspectivas particulares?

Adicionalmente, las presunciones y valores subyacentes de quienes están involucrados necesitan reconocerse y articularse antes de sacar conclusiones. Las presunciones son las ideas no expresadas que aceptamos como ciertas o damos por sentadas, sin que necesariamente tengamos evidencia para apoyarlas. Podemos describir los valores como las ideas o creencias que las personas visualizan como que valen la pena, significando aquéllas que proporcionan estándares de conducta por medio de los cuales medimos la calidad del comportamiento humano.²⁰ Tanto las presunciones como los valores pueden ser muy influyentes para guiar a la gente a través de un proceso de reflexionar sobre e interpretar la información. Empero, también pueden ser potencialmente decepcionantes, porque la gente puede ser inconsciente sobre la forma en que sus valores y presunciones están dirigiendo su razonamiento y, consecuentemente, sus conclusiones.

Dado que el sector de desarrollo se focaliza en los procesos de transformación social en muchas culturas y contextos diferentes, los valores y presunciones implícitos de los distintos actores involucrados pueden variar considerablemente. Si estos valores y presunciones no son discutidos abiertamente y hechos explícitos, puede resultar en un conflicto de valores, tratando preferencialmente un valor sobre otro o, en últimas, sacando una conclusión equivocada. Existen muchas presunciones comunes, pero frecuentemente no probadas, hechas por algunos de los involucrados en el desarrollo – tal como la idea preconcebida de que el desarrollo agrícola conducirá a un aumento de los ingresos o que la alfabetización hará más liberal a una sociedad.

Estas presunciones y valores pueden conducir a iniciativas de desarrollo inapropiadas y/o inefectivas. Por ejemplo, después de 10 años de guerra civil en la isla de Bougainville en Papúa, Nueva Guinea, se estableció un programa con el propósito apoyar a los comités de desarrollo del poblado para realizar proyectos de generación de ingresos. Los consejos tradicionales de mayores eran exclusivamente masculinos,

²⁰ Browne y Keeley 2004.

por lo cual se asumía que la única forma de asegurar la inclusión de mujeres era que ellas tuvieran sus propios comités y proyectos. Sin embargo, muchos de los proyectos que se establecieron, tales como la producción de aves de corral, fueron más tarde víctimas del vandalismo a consecuencia de los celos entre los esposos y sus esposas. Reflexionando, se reconoció que como la cultura local era matrilineal, aunque las mujeres no estaban involucradas formalmente en los consejos de la aldea, ellas en efecto tenían muchas maneras informales de influir las decisiones. Separar a los hombres y a las mujeres había, por tanto, enfatizado inadvertidamente su exclusión, en vez de promocionar su inclusión.

Una falta de comprensión de la cultura y contexto locales, puede conducir a que se saquen conclusiones inapropiadas en un proceso de reflexión crítica.

Una falta de comprensión de la cultura y contexto locales, puede conducir a que se saquen conclusiones inapropiadas en un proceso de reflexión crítica. Sin embargo, también puede conducir a presumir que existe una forma 'correcta' de reflexionar críticamente, la cual puede usarse en distintas culturas. En muchas culturas existen barreras significativas contra el pensamiento analítico, las cuales pueden requerir enfoques más apropiados localmente para usar la reflexión crítica. Por ejemplo, en el contexto camboyano²¹:

- La gente que se educó hasta la década de 1980 fue sometida a una metodología de aprendizaje didáctico que suprimió activamente un pensamiento independiente y analítico.
- Una pregunta que alguien no pueda contestar conducirá a una pérdida de 'imagen', por lo cual en general las preguntas (especialmente '¿por qué?') se visualizan como algo negativo, en vez de constructivo.
- Existe una expectativa general de que todo tiene una respuesta 'correcta' y 'equivocada', con poca tolerancia para cualquier otra cosa.

También para muchas culturas la reflexión crítica no se basa solamente en el pensamiento 'racional' sino que involucra asimismo la intuición, las emociones y la empatía de una persona. Reconocer y movilizar estas capacidades humanas puede ser suficiente para comprometer a la gente en un proceso de análisis mucho más profundo y reflexivo. Esto puede estimularse abriendo espacios para la reflexión colectiva, por ejemplo usando la metodología de los Seis Sombreros Pensantes, elaborada por Bono (p. 20) como un proceso grupal (ver el siguiente recuadro). Sin embargo, también debe reconocerse que en el contexto más amplio de la sociedad civil, con las organizaciones compitiendo abiertamente para obtener financiación y status, para éstas puede ser tanto difícil como indeseable reflexionar sobre, y criticar abiertamente, su propio trabajo.

²¹ Ver la próxima Nota Praxis: 'Aprendizaje Organizacional a Través de las Culturas' editado por Jenny Pearson, Director, VNBK.

Usando los Seis Sombreros Pensantes para la Reflexión Colectiva

La metodología de los Seis Sombreros Pensantes²² puede utilizarse en una secuencia estructurada para la reflexión colectiva, usando todos los miembros del grupo por turnos un sombrero simbólico. Esto se denomina pensamiento paralelo y proporciona foco y una clara dirección del proceso de pensamiento. Por ejemplo:

- Paso 1: Se exploran los hechos relevantes sobre el asunto (Blanco)
- Paso 2: Se generan ideas sobre cómo puede abocarse el asunto (Verde)
- Paso 3: Se hace una lista de los beneficios (Amarillo) y perjuicios (Negro) de las ideas
- Paso 4: Se comparten las intuiciones y sentimientos sobre las alternativas (Rojo)
- Paso 5: Se resume el resultado del proceso (Azul)

2.2.2 Interpretando los Patrones

Un patrón es una serie regular y repetida de eventos. Los procesos analíticos involucran reconocer e interpretar estos patrones a medida que emergen. En esta forma una organización puede empezar a encontrar sentido en múltiples piezas de información. Derivar patrones comienza revisando y resumiendo la información recolectada. Esto puede compararse y contrastarse con la estructura conceptual originalmente usada. La validez y confiabilidad de la evidencia puede cuestionarse e identificar contradicciones nuevamente. Tratar de sacar sentido prematuramente de la información puede conducir a conclusiones falsas o a omitir información

Reconociendo e interpretando patrones, las organizaciones pueden empezar a encontrar sentido en múltiples piezas de información.

importante. Por tanto, esta etapa del proceso requiere aplicar métodos para recolectar, procesar y organizar la información que sean lo suficientemente flexibles para permitir una reorganización a medida que la información adicional confirma o cuestiona las interpretaciones existentes.²³ Esto puede revelar la necesidad de recolectar más información para resolver tales contradicciones.

Cuando la información aparentemente no coincide con los modelos o con las estructuras existentes, puede necesitarse una revisión o reconceptualización. La información entonces puede compartirse más ampliamente dentro y fuera de una organización para determinar si existe un acuerdo general sobre el cuadro presentado. La relevancia de los modelos o análisis existentes puede discutirse subsecuentemente, así como las posibilidades de desarrollar nuevos modelos.

Aunque el proceso de interpretación descrito puede ayudar a las organizaciones a encontrar sentido a la información que recolectan, es posible que se presente una

²² de Bono 1999.

²³ Felix Alvarado, comunicación personal.

considerable resistencia a cuestionar las formas establecidas de mirar e interpretar el mundo. En algunos contextos, por ejemplo en donde existe una fuerte cultura patrono-cliente o una historia reciente de conflicto y trauma, la gente puede ser reacia a cuestionar o retar el status quo y sentirse más cómoda interpretando el mundo de una forma que sea familiar y segura. En estas situaciones frecuentemente es más apropiado asumir un enfoque de más largo plazo que estimule a la gente a interpretar su realidad usando su 'sabiduría' o 'juicio' en vez de volver a 'respuestas' predefinidas.

2.2.3 Pensando Creativamente

Las organizaciones tienden a interpretar sus propias realidades definiendo tanto la área de trabajo en la cual se focalizarán como la forma en que se conducirá dicho trabajo. El peligro es que esto pueda limitar a la organización a formas viejas e inefectivas de trabajar y/o a conformarse con modelos recibidos y posiblemente inapropiados. El desarrollo de la capacidad analítica es una manera de promover formas alternativas de interpretar el mundo, que posiblemente concuerden mejor con la realidad observada. Un importante ejemplo de cómo tal 'cambio de paradigma' en el pensamiento sobre el desarrollo ha afectado las formas en que las agencias trabajan es el trabajo de Amartya Sen sobre las libertades, el reconocimiento de derechos y las capacidades²⁴, los cuales cambiaron el énfasis del desarrollo humano de una concentración del crecimiento económico hacia reconocer las influencias más amplias que operan sobre el bienestar humano.

Una visión realmente más profunda puede obtenerse a partir de considerar cuidadosamente, compartir realidades y repensar creativamente las estructuras que describen estas realidades.

A nivel individual u organizacional, pueden presentarse 'cambios de paradigma' similares en los cuales es posible obtener una visión realmente más profunda a partir de considerar cuidadosamente, compartir realidades y repensar creativamente las estructuras que describen estas realidades. Por ejemplo, las

cooperativas indígenas de producción de café en México eran vulnerables a la fluctuación de los precios internacionales del café y a los explotadores precios pagados a los intermediarios, o *coyotes*. Sin embargo, con la ayuda de consejeros externos, una cooperativa empezó a analizar diferentemente la situación. Como resultado de un análisis de mercado que realizaron, cayeron en cuenta que podían disminuir su vulnerabilidad e incrementar su ingreso dejando a un lado a los intermediarios y encontrando nuevos mercados para su café. Esto condujo a establecer una cadena muy exitosa de tiendas urbanas de café que aumentaron el ingreso recibido por la cooperativa 1) añadiendo valor a los granos de café y 2) creando un mercado nacional para el café que apenas había existido anteriormente.

²⁴ Ver por ejemplo Sen 1999.

Sección de Resumen: Creando Significado

Para interpretar la información, las organizaciones necesitan reflexionar críticamente sobre los valores y las presunciones de diferentes actores, empezar a explorar los patrones mayores y repensar creativamente las estructuras existentes si éstas resultan inadecuadas.

2.3 Capacidad Analítica: Experiencia de la Práctica

2.3.1 El Programa de Capacitación en Destrezas Analíticas de INTRAC en Asia Central²⁵

Moldeada por el reciente pasado soviético e influida por tradiciones jerárquicas y actitudes conservadoras, Asia Central es una región propensa al pensamiento conformista. El sistema de educación formal fomenta poco el pensamiento crítico y, durante la época soviética, se esperaba que los científicos produjeran resultados investigativos positivos para apoyar el discurso político oficial. En ruso se usa la misma palabra para investigación y análisis, al paso que la comprensión prevaeciente de la investigación enfatiza las estadísticas y la información cuantitativa.

Dentro de este contexto, la sociedad civil todavía está en su infancia. Esto ha significado que los líderes de las OSC tienen un reconocimiento y una influencia limitados en la sociedad y frecuentemente son dejados a un lado por los funcionarios gubernamentales, a pesar del hecho que la mayoría de estos líderes sirvieron previamente al sistema de gobierno soviético en posiciones directivas. Más aún, pocas OSC han emergido a partir de una representación genuina y la mayoría, por tanto, tiene dificultades para relacionarse con los grupos comunitarios que sus misiones sugieren apoyar. A la luz de estas circunstancias, fortalecer las destrezas del *staff* para entender, analizar e influir la política fue identificado en el Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil en Asia Central de INTRAC como un asunto clave para la efectividad organizacional de las OSC en la región.

Durante 2002–2004, INTRAC condujo un Programa de Capacitación en Destrezas Analíticas (PCDA) en tres países: Kirguizistán, Kazakistán y Tajikistán. El programa se orientó a ayudar a las OSC locales a que se involucraran más efectivamente en influir la política, construyendo su capacidad para conducir análisis socio-económicos. El foco original de la capacitación fue construir destrezas investigativas, pero éste evolucionó basado en el reconocimiento de que muchas OSC necesitan destrezas analíticas y la capacidad de pensar críticamente. Los participantes asistieron a cinco módulos durante nueve meses, los cuales se estructuraron de la siguiente manera:

²⁵ Ver también la próxima Nota Praxis 'Construyendo Capacidad Organizacional por medio de Capacitación en Destrezas Analíticas en Asia Central', por Mia Sorgenfrei (diciembre 2005).

Programa de Capacitación en Destrezas Analíticas de INTRAC: Esquema del Curso

Módulo 1 presentó una visión general de las teorías de desarrollo y usó el ejercicio de los Seis Sombreros Pensantes para ilustrar que existen diferentes formas de analizar los asuntos. Se dio una guía elaborando preguntas de investigación para describir rigurosamente ('¿qué?', '¿cómo?', '¿por qué?') y proponer hipótesis a examinar ('¿qué pasa si?').

Módulo 2 presentó diferentes interpretaciones del concepto de pobreza, exploró el surgimiento y la práctica del desarrollo social y de la evaluación del impacto social como método de búsqueda y proporcionó la oportunidad para practicar herramientas participativas de recolección de información.

Módulo 3 examinó métodos participativos y apoyó a los individuos para desarrollar sus propias preguntas investigativas y metodologías. Los participantes adelantaron la mayoría de su investigación antes del módulo 4.

Módulo 4 examinó el valor de los sistemas de monitoreo, evaluación y aprendizaje. Exploró enfoques sobre el análisis de información (incluyendo formas de combinar técnicas cualitativas y cuantitativas) y apoyó a los individuos en su propio análisis. Adicionalmente, hizo una introducción sobre métodos de divulgación de los hallazgos.

Módulo 5 asumió la forma de una miniconferencia. Los participantes presentaron los resultados de sus proyectos individuales de investigación a representantes del sector de OSC, los medios de comunicación, las instituciones académicas y las entidades del gobierno local y nacional, las cuales participaron en discusiones retroalimentadoras sobre los hallazgos y métodos de la investigación.

En 2005 se realizaron entrevistas con participantes y entrenadores seleccionados del PCDA para obtener una comprensión sobre el impacto percibido y experimentado de la capacitación. Aunque el propósito principal de la capacitación era crear capacidad individual para influir las políticas, parece que el conocimiento y las destrezas alcanzados también pueden conducir a fortalecer la capacidad organizacional si los participantes son capaces de compartir las competencias adquiridas con sus colegas e influir las formas de trabajar en sus organizaciones. INTRAC también ha reflexionado internamente sobre las lecciones aprendidas al implementar el PCDA. Las áreas combinadas de aprendizaje identificadas por estas reflexiones se resumen a continuación:

Áreas Clave de Aprendizaje del PCDA

Impactos identificados por los participantes:

- Se desmitificó la noción de investigación y los participantes adquirieron las destrezas para adaptar enfoques cualitativos y participativos sobre investigación, usando una triangulación de métodos diferentes.
- Se fortaleció la capacidad de observar la interacción entre las organizaciones y su ambiente, y de capturar situaciones complejas en formas simples/asequibles.

- La programación y el diseño de proyectos se enriqueció con la recolección de más información relevante y con un análisis más fuerte de la información.
- Se mejoró el pensamiento estratégico a más largo plazo, basándose en una evaluación más intuitiva y analítica anterior al desarrollo estratégico y en el reconocimiento que existen formas alternativas de visualizar y asumir los retos.
- El suministro de programas integró la evaluación de necesidades, la identificación de problemas y la planeación de proyectos, consultándolos con grupos comunitarios.
- El diseño de programas de capacitación local fue influido por el enfoque de capacitación modular y analítico de INTRAC.
- Se mejoró la habilidad de monitorear, evaluar y medir el impacto del trabajo de desarrollo sobre la calidad de vida en las comunidades.
- Las organizaciones ganaron mayor credibilidad por estar bien informadas y ser capaces de analizar críticamente. Esto fue reconocido por las agencias donantes y el gobierno, conduciendo a mayores oportunidades de financiación y colaboración.
- Mejoró la calidad de divulgar la información a los medios de comunicación y aumentó el cubrimiento por parte de estos.
- Se establecieron redes de OSC para influir las políticas con evidencias.

Reflexiones sobre la implementación del PCDA:

- En Asia Central algunos *stakeholders* estaban esperando que el PCDA se focalizara más en una investigación estadística y cuantitativa. Para evitar estas confusiones, deben comunicarse y aclararse desde el comienzo el propósito del PCDA y las distinciones entre investigación, pensamiento crítico y análisis, especialmente cuando la traducción de estos términos a otros idiomas tenga significados diferentes.
- El enfoque modular del PCDA hizo posible a los participantes mejorar gradualmente su capacidad analítica, de un módulo al siguiente, a medida que aprendían de sus experiencias. Entre los cinco módulos, adelantaron tareas relacionadas con sus proyectos de investigación y fueron capaces de aplicar en la práctica la metodología del PCDA a su propio trabajo. Esto les permitió plantear preguntas que fueron discutidas durante el siguiente módulo.
- Proporcionar el seguimiento del PCDA es clave para el éxito del programa. Aunque se afirmó que fue valioso el apoyo tutorial de INTRAC en Kirguizistán, es claro que el cierre de la oficina de INTRAC en Kazakistán tuvo un impacto negativo sobre el nivel en que los participantes sintieron que fueron capaces de continuar desarrollando sus destrezas analíticas.

3 Entendiendo las Capacidades Adaptativas

En secciones previas hemos explorado la necesidad de que las organizaciones se detengan y reflexionen sobre su propia realidad, se observen a sí mismas como parte del 'todo', y creen ideas y perspectivas que eviten depender de 'estructuras viejas y formas establecidas de ver'²⁶. También anotamos que las organizaciones pueden entenderse como sistemas humanos dinámicos que son parte de e interactúan con el contexto más amplio social, cultural, económico y político. La complejidad de estos sistemas puede hacer cambiar, tanto interna como externamente, a la organización, lo cual resulta difícil predecir con alguna certeza. Sin embargo, este documento sugiere que para poder ser exitosas y efectivas las organizaciones no sólo necesitan la capacidad de analizar la complejidad, sino también de identificar cuando los eventos y patrones impredecibles requieren que se adapten acciones. Tales respuestas deben guiarse por una visión y misión claras, que pueden estar faltando en las OSC²⁷.

3.1 Presintiendo los Eventos Emergentes

Existe una tensión entre estimular a las OSC para que definan en su trabajo un foco, objetivos y resultados pretendidos claros, y empero ser suficientemente flexibles para responder a la naturaleza dinámica del cambio en los sistemas humanos y en el ambiente en el cual operan.

Obtener una comprensión del ambiente o contexto siempre ha sido una parte integral de la planeación estratégica. Sin embargo, con frecuencia el ambiente se percibió como estable y predecible. Más recientemente, se ha reconocido la naturaleza inherentemente impredecible del ambiente de ayuda, alejando la planeación estratégica de 'predecir y plantear caminos rectos hacia un proceso mucho más participativo que enfatice factores internos tales como los valores, el consenso y la colaboración'²⁸. También es claro que ningún

El cambio no ocurre usualmente a través de pasos convenientes, secuenciales y lógicos, sino que se caracteriza más por avances y retrocesos entre los pasos.

modelo fácilmente entendible puede esperar capturar la complejidad del cambio humano, en razón de que el cambio ocurre dentro de una enredada red de relaciones en la cual una serie de actores diferentes son simultáneamente los sujetos del cambio. El cambio no ocurre usualmente a través de pasos convenientes, secuenciales y lógicos, sino que se caracteriza más por avances y retrocesos entre los pasos. Algunas veces el

cambio es radical y otras más gradual. Diferentes niveles de cambio también pueden causar diferentes niveles de incomodidad²⁹. El secreto de una estrategia efectiva

²⁶ Senge et al. 2004.

²⁷ Durante una revisión de las consultorías de INTRAC realizada en 2004, esto se identificó como un asunto crítico de construcción de capacidad para muchas OSC.

²⁸ Montuori 2003.

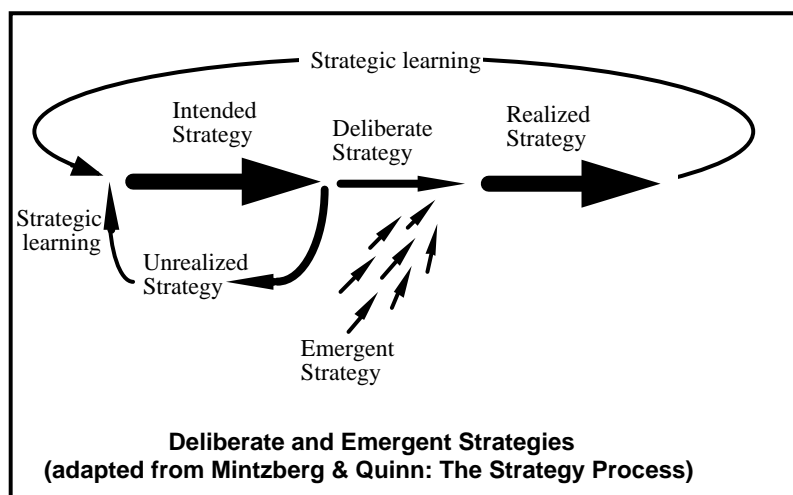
²⁹ James 2003.

puede ser, por tanto, responder a las complejidades del cambio sin alejarse demasiado del objetivo principal.

Mintzberg usa el concepto de *emerge* para diferenciar de forma ilustrativa entre estrategias *planeadas* y *emergentes*. El cambio ocasionado por medio de la emergencia³⁰ no es predecible porque se deriva de las consecuencias de la arrevesada red de interacciones que ocurre continuamente dentro de un sistema. Mintzberg reconoce que, como resultado, aquellas estrategias que verdaderamente se *realizan* (implementan) por parte de una organización raramente son exactamente lo que originalmente se *pretendía* (planeaba)³¹. Algunos elementos de la estrategia *emergen* en respuesta a las oportunidades y amenazas enfrentadas por una organización a medida que realiza su trabajo. Algunos incluso pueden permanecer *no realizados* por cualquier razón. Estas propiedades emergentes no responden a planes, fijación de metas o cronogramas detallados dado que surgen del dinamismo de las interrelaciones existentes dentro del sistema, no de la naturaleza de sus partes constitutivas³².

La distinción entre estos diferentes tipos de estrategia puede ser útil porque obliga a las organizaciones a identificar, y reflexionar sobre, los variados elementos de estrategias emergentes (p. ej. no planeadas sino implementadas), estrategias deliberadas (p. ej. planeadas e implementadas) y estrategias no realizadas (p. ej. planeadas pero no implementadas). El proceso de desarrollo de estrategias planeadas y emergentes se ilustra en la siguiente figura:

Figura 2: Estrategia Planeada y Emergente³³



Estrategias Deliberadas y Emergentes (Adaptado de Mintzberg & Quinn: El Proceso de Estrategias)

³⁰ Aquí y en lo sucesivo usamos el término 'emergencia' referido a emergente.

³¹ Britton 2005.

³² Morgan 2005.

³³ Britton 2005.

Una mayor conciencia de los eventos y patrones emergentes puede ayudar a esquivar la 'visión de túnel' que afecta a muchas organizaciones y que disminuye su habilidad de ver más allá de lo que se espera y está predeterminado. Sin embargo, desarrollar capacidades analíticas y adaptativas plantea la pregunta de cómo se puede apoyar a las OSC a manejar efectivamente tanto las estrategias planeadas como las emergentes. Emerger involucra un nuevo esquema que sólo puede identificarse si se usa un instrumento para escanear o como 'radar' que permita captar los eventos a medida que ocurren. Problemáticamente, puede resultar más fácil identificar la emergencia en retrospectiva, tornando difícil implementar en la práctica los conceptos de Mintzberg. Las organizaciones también tienden a ser mejores prediciendo futuros hipotéticos y posiblemente incluso evaluando el pasado frente a estos futuros hipotéticos, más que notando 'qué está ocurriendo ahora'³⁴. Desarrollar la capacidad de las OSC puede involucrar encontrar un equilibrio entre desarrollar paralelamente la lógica de la planeación estratégica y la comprensión holística de los sistemas y las dinámicas organizacionales.

Reconocer la necesidad de mejorar la capacidad de las OSC para escanear el ambiente y notar los eventos y patrones emergentes también plantea asuntos más amplios. Por ejemplo, ¿el actual sistema de ayuda, con su búsqueda lineal de resultados preseleccionados y su tendencia al dominio, control y mayor jerarquía de los donantes, puede proporcionar un ambiente estimulante que sea lo suficientemente abierto y flexible para acomodar tanto las estrategias planeadas como las emergentes? Esto podría requerir un cambio significativo tanto de los marcos mentales como de las formas de trabajar.

Sección de Resumen: Presintiendo Eventos Emergentes

Las organizaciones necesitan ser conscientes de la forma impredecible en que ocurre el cambio dentro de un sistema, y de desarrollar formas de identificar o escanear nuevos patrones a medida que ocurren y juzgar cuáles de estos pueden requerir una respuesta.

3.2 Ajustando las Acciones

La conciencia de la emergencia puede ayudar a las organizaciones a responder al cambio que se caracteriza por una naturaleza abierta de una forma más holística, dinámica y flexible, apoyándose en la intuición, experiencia y experimentación para complementar más el análisis tradicional de causa-efecto. Sin embargo, el tipo de respuesta depende del tipo de asunto o reto identificado.

³⁴ Vicky Cosstick (comunicación personal).

3.2.1 Reconociendo el Reto

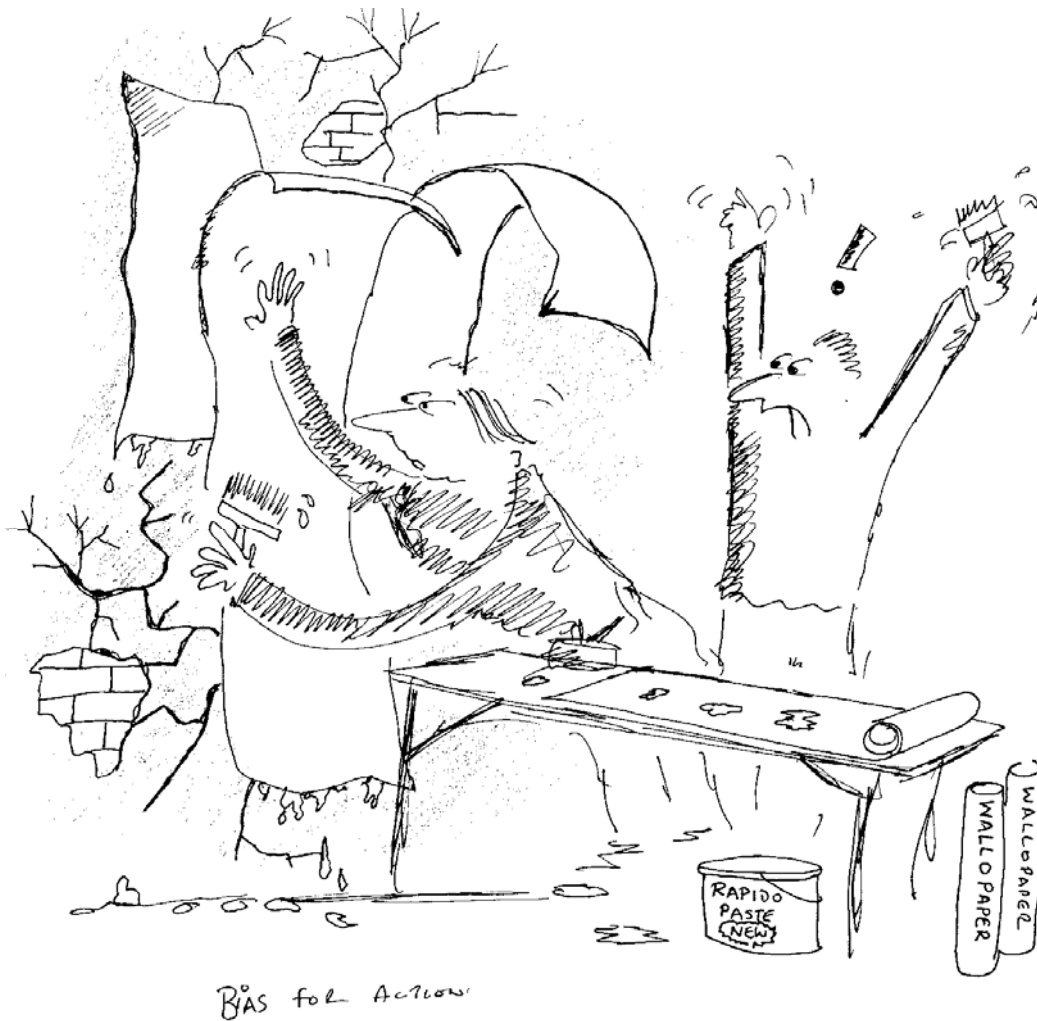
Dentro del pensamiento de sistemas puede ser útil distinguir entre dos categorías de problemas o retos que, a su vez, pueden requerir diferentes tipos de respuestas. Éstas son:

- **Dificultades:** donde son relativamente claras la naturaleza del reto, las soluciones posibles y las implicaciones de tiempo y recursos.
- **Embrollos:** donde la definición del reto no está clara, el camino hacia adelante parece incierto y ambiguo, y las implicaciones de tiempo y recursos son desconocidas³⁵.

En el sistema de ayuda frecuentemente existen presiones para definir desde el comienzo resultados o efectos tangibles, como si todos los problemas pudieran caracterizarse como 'dificultades'. En algunas situaciones esto puede ser apropiado en el corto plazo – por ejemplo, el reto de suministrar agua durante una situación de emergencia podría enfrentarse usando un enfoque reduccionista y de paso-a-paso. Empero, la naturaleza de los sistemas en los cuales ocurre el desarrollo frecuentemente es compleja y dinámica y, por tanto, los retos que surgen se pueden categorizar más probablemente como 'embrollos'. Esto es particularmente cierto para procesos de desarrollo más intangibles, tales como la construcción de capacidad y el empoderamiento, en los cuales no siempre es posible definir con alguna certeza el cambio pretendido o establecer un vínculo claro entre causa y efecto.

La ambigua naturaleza de los 'embrollos' puede interpretarse de muchas maneras y desde diferentes perspectivas. Se necesitan, por tanto, la discusión y el consenso para resolver este tipo de reto sin saltar a conclusiones rápidas o acciones inapropiadas (tales como tapar errores previos). No reconocer esto, puede resultar no solamente en que los 'embrollos' continúen sin resolverse sino que también puede conducir a consecuencias involuntarias, positivas o negativas. En estas situaciones comprender la complejidad de los sistemas puede ser útil para decidir cómo responder a estos retos o problemas catalogados como 'embrollos'.

³⁵ Chapman 2002.



Cartoon by Bill Crooks

3.2.2 Respondiendo a la Complejidad

Existe un creciente interés en las teorías de los sistemas complejos y en las nuevas posibilidades que éstas proporcionan a las organizaciones para innovar³⁶. Esto se apoya en el pensamiento de sistemas para explorar las formas en que las organizaciones pueden responder más efectivamente a su ambiente siempre cambiante y turbulento, acudiendo a elementos de ecología, caos y complejidad organizacionales y a teorías evolutivas. La perspectiva de la adaptación estratégica aporta a lo anterior, sugiriendo que las organizaciones también tienen el poder de influir y moldear su ambiente³⁷. Los *Sistemas Adaptativos Complejos* también pueden ayudar a entender la influencia de la complejidad sobre las organizaciones (ver el siguiente recuadro).

³⁶ Ver por ejemplo Stacey 1992 y Lissack y Gunz 1999.

³⁷ Hall 2002.

Las Organizaciones como Sistemas Adaptativos Complejos

Un Sistema Adaptativo Complejo es un sistema abierto, tal como un ecosistema, sistema inmune o sistema social, que está constantemente adaptándose a su ambiente³⁸. Como sucede con los organismos dentro de un ecosistema natural, las organizaciones pueden operar como sistemas abiertos que responden a los cambios ambientales y *coevolucionan* con ellos para sobrevivir y progresar³⁹. La complejidad surge de las múltiples relaciones e interacciones dentro y más allá del sistema. De estas interacciones emergen regularidades y se empiezan a formar patrones. Este proceso de adaptación generalmente es lento e gradual, pero en algunas ocasiones la turbulencia ambiental puede conducir a una transformación organizacional más radical. Este proceso evolutivo puede influirse pero no controlarse. El rango de interconexiones y lazos retroalimentadores hace difícil predecir las consecuencias de las intervenciones en el sistema, conduciendo tanto a consecuencias voluntarias como involuntarias. Adicionalmente, por constituir parte del sistema, una organización puede influir ella misma sobre la naturaleza dinámica e impredecible del sistema y del ambiente a través de las consecuencias de las acciones que realice.

La *Metodología de Sistemas Suaves (MSS)* también puede usarse para analizar y entender problemas, usando un enfoque de sistemas complejos (ver el siguiente recuadro).

Metodología de Sistemas Suaves usando Dibujos Ricos⁴⁰

La Metodología de Sistemas Suaves ha sido usada para establecer procesos de aprendizaje con el propósito de identificar, analizar y entender problemas complejos.

*‘La MSS busca conseguir mejoras, activando a las personas involucradas en la situación en un ciclo de aprendizaje que idealmente nunca acaba. El aprendizaje tiene lugar a través del proceso itinerante de usar conceptos de sistemas para reflexionar y debatir percepciones del mundo real, emprender acciones y aprender del cambio, usando conceptos de sistemas y modelos. Se da por sentado que no puede proporcionarse ningún recuento objetivo y completo de una situación problemática’.*⁴¹

El proceso MSS comienza cuando se ha identificado una situación problemática. Los participantes involucrados entonces pueden usar dibujos ricos⁴² para explorar los asuntos y el contexto y representar sus perspectivas diferentes. Una vez se ha llegado a un consenso, los participantes pueden proseguir a identificar los temas clave, o ‘definiciones raizales’, involucrados. Sobre esta base, construyen un modelo conceptual del sistema y determinan la secuencia de actividades que ayudarían a lograr el cambio deseado. Definir modelos conceptuales claros requiere

³⁸ Ver Olson y Eoyang 2001.

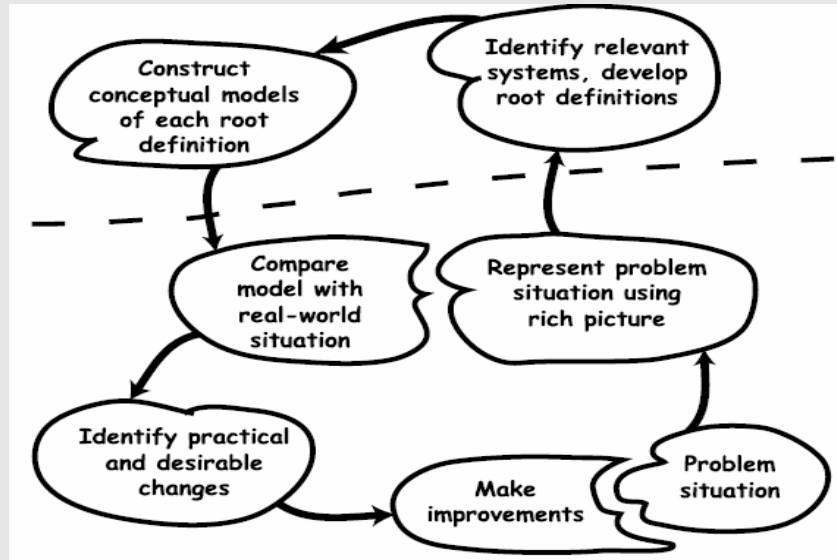
³⁹ Ver por ejemplo Aldrich, en Hall 2002.

⁴⁰ Ver Chapman 2002.

⁴¹ Von Bulow 1989, citado en Chapman 2002.

⁴² Ver sección 2.1.1 para mayor información sobre dibujos ricos y cómo pueden usarse para mapear un sistema.

la habilidad de simplificar la complejidad a un nivel que pierde detalles pero mantiene la conexión esencial. El uso de proverbios, historias, metáforas o analogías locales apropiados puede facilitar esto⁴³. La MSS general se ilustra en el siguiente diagrama⁴⁴. El nivel simplificado es separado de los asuntos del mundo real por una línea cortada.



Identificar sistemas relevantes, desarrollar definiciones raizales →
 Construir modelos conceptuales de cada definición raizal →
 Comparar el modelo con situación del mundo real →
 Identificar cambios prácticos y deseables →
 Hacer mejoras →
 Situación problemática →
 Representar situación problemática usando dibujos ricos →

Algunas experiencias usando la MSS sugieren que su principal fortaleza es sacar a la superficie diferentes percepciones de un problema y estructurarlas en una forma útil. La apertura de aquellos involucrados para explorar las diversas posiciones dentro del grupo puede conducir a un acuerdo sobre las metas colectivas y sobre cómo funciona el sistema mismo⁴⁵.

Como con otros sistemas humanos vivos, las organizaciones tienen el potencial de *auto-organizarse*, desarrollar formas temporales de liderazgo para propósitos específicos y crear nuevas estructuras y sistemas cuando resulte necesario⁴⁶. También se ha sugerido que si se permite a los grupos dentro de las organizaciones auto-organizarse espontáneamente, la creación de estrategias puede desarrollarse gradualmente como resultado del intercambio de diferentes perspectivas e ideas.

⁴³ Ver por ejemplo Malunga y James 2004, Crooks 2004, y Sterland 2005.

⁴⁴ Extraído de Chapman 2002.

⁴⁵ Chapman 2002 y Lynch 1997.

⁴⁶ Ver por ejemplo Wheatley y Kellner-Rogers 1995 y Olson y Eoyang 2001.

Esto puede formar la base para escoger opciones informadas sobre cómo adaptarse. La adaptación, por tanto, puede estimularse o moldearse a través de:

- **aumentar las conexiones entre diferentes individuos** a través de la organización (en vez de un control de arriba hacia abajo)
- **facilitar espacio para una tensión dinámica** entre valores compartidos y diferencias, entre cooperación y competencia, que puede preparar el escenario para patrones de adaptación y remodelación organizacionales
- **estimular la experimentación y la toma de riesgos** al paso que se permiten fracasos⁴⁷.

Se puede lograr una mayor efectividad organizacional por medio de aumentar la creatividad e innovación en respuesta a gatillos del cambio, tanto internos como externos al sistema. A su vez, la sostenibilidad organizacional puede mejorarse por la interpretación continua y el ajuste temporal y a varios niveles en relación con la complejidad y dinámicas del sistema⁴⁸.

3.2.3 Sobrepasando las Acciones Habituales

Aunque reconocer que la complejidad puede ayudar a las organizaciones a responder apropiadamente, se presenta la tendencia a basar estas acciones en los hábitos del pasado. Esto puede deberse a que existe una renuencia natural a moverse más allá de lo que es cómodo y familiar, pero también porque 'cuando cualquiera de nosotros actúa en un estado de temor o ansiedad, es probable que nuestras acciones se reviertan hacia lo que resulta más habitual: nos dominan nuestros comportamientos

Reconocer la complejidad puede ayudar a las organizaciones a responder apropiadamente. Sin embargo, hay la tendencia a basar estas acciones en los hábitos del pasado.

más instintivos, reduciéndonos en últimas a la programación del tipo "luche o huya"⁴⁹. Las acciones colectivas no son diferentes⁵⁰. Por tanto, dado que las condiciones en el mundo cambian dramáticamente, muchas organizaciones se sienten cómodas continuando la misma clase de acciones que usualmente realizan. Estas reacciones pueden causar que descartemos interpretaciones y opciones que sean diferentes a aquellas que conocemos y en las cuales confiamos, limitando así la capacidad de las organizaciones a avanzar hacia un futuro que pueda ser distinto al pasado.

Realizar acciones de 'arreglo rápido' también puede conducir a 'efectos colaterales involuntarios y a nuevos problemas, llevando a más arreglos rápidos y más efectos colaterales'⁵¹, sin nunca crear los resultados que se anticipaban. Esto es como

⁴⁷ Olson y Eoyang 2001.

⁴⁸ Wilhelmson y Döös 2002.

⁴⁹ Ver Nota Praxis 17 para un ejemplo de cómo este enfoque ha sido aplicado al desarrollo de liderazgo en Malawi.

⁵⁰ Senge et al. 2004.

⁵¹ Senge et al. 2004.

enfrentar el síntoma de un problema sin nunca mirar hacia una causa más profunda o hacia una solución fundamental, como se ilustra en las experiencias de una organización de derechos humanos en Malawi (ver recuadro de la siguiente página). No obstante, es necesario reconocer que puede existir una tensión entre promover la innovación y mantener el status quo. Estimular a las organizaciones para que experimenten y hagan las cosas de manera diferente puede ser abrumador cuando se enfrenta una lucha constante simplemente para realizar actividades básicas. Esto puede ser especialmente cierto para las organizaciones pequeñas, con fuentes de financiación inestables y para aquellas en países donde el sector de la sociedad civil es relativamente débil.

Moviéndose hacia Adelante – una Organización de Derechos Humanos en Malawi⁵²

Una Organización de Derechos Humanos (ODH) fue establecida en 1993 para ayudar a la gente de Malawi a 'conocer, reclamar y defender sus derechos'. En 2000 la ODH observó que no estaba logrando un impacto en su área objetivo como el que se había conseguido en el pasado y que la confianza y número de sus donantes había disminuido drásticamente.

El director contrató un consultor para que ayudara a la organización a 'moverse hacia adelante'. El consultor facilitó un proceso para ayudar a la ODH a desarrollar un 'cuadro mundial' o una imagen de lo que la organización quería en un periodo de cinco años. Estimuló a la ODH a contrastar el ambiente (político, económico, socio-cultural y tecnológico) en el cual estaba operando en 1993 con el contexto actual. Esto condujo a discusiones sobre las implicaciones de los cambios en el ambiente para el trabajo de la organización y para su futuro. Este análisis llevó a la ODH a descubrir que:

- Los problemas reales que había que abocar no se encontraban en las áreas urbanas donde estaba concentrando sus esfuerzos sino en las áreas rurales
- Los proyectos de difusión de información que estaba implementando ya no eran tan importantes como antes porque mucha gente sabía sobre los derechos humanos. El reto ahora era traducir su conocimiento a la práctica
- Estaba trabajando en un área geográfica demasiado grande para lograr un impacto significativo

Como resultado de estos descubrimientos, la ODH:

- Cambió su área objetivo para concentrarse en las áreas rurales
- Se movió más allá de proyectos de la difusión de la información hacia proyectos orientados a cambiar el comportamiento
- Redujo su alcance geográfico y se concentró en unas pocas comunidades

El consultor ayudó a la ODH a desarrollar un 'sistema de monitoreo y aprendizaje' que permitiera a la organización 'detectar cambios en su tarea y en su ambiente

⁵² Chiku Malunga, comunicación personal.

interno y responder de acuerdo al cuadro mundial como una meta'. Usando el sistema, regularmente hacía ajustes tan pronto detectaba o anticipaba cualesquiera cambios en su ambiente. Para 2002 la ODH recuperó la confianza de sus donantes y obtuvo suficiente financiación para cinco años. La situación de derechos humanos mejoró en las comunidades en las cuales estaba trabajando. Las viudas cuyas propiedades habían sido 'arrebataadas' pudieron volver. Grupos juveniles ayudaron a que las niñas evitaran que se les forzara a casarse prematuramente. Muchas otras ONG de derechos humanos vinieron a las comunidades en cuestión en 'visitas de aprendizaje'.

3.2.4 Vinculándose al Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje es un proceso de desarrollo que integra el pensamiento y la acción. Proporciona un vínculo entre el pasado y el futuro, exigiéndonos buscar significado en nuestras acciones y otorgando propósito a nuestros pensamientos. El aprendizaje enriquece lo que hacemos como individuos y colectivamente, y ocupa un lugar central para la efectividad organizacional, para desarrollar la calidad de nuestro trabajo y para la adaptabilidad, innovación y sostenibilidad organizacionales⁵³.

El proceso de análisis y adaptación organizacionales que proponemos en este documento no está separado del aprendizaje organizacional, sino que debe verse como integralmente vinculado. Sin embargo, en un proceso de análisis y adaptación el tipo de aprendizaje usado puede influir en si la organización continúa dentro de estructuras y estrategias preestablecidas o desarrolla nuevas formas de trabajo. Los conceptos de *aprendizaje de ciclo único*⁵⁴, *aprendizaje de doble ciclo* y ahora *aprendizaje de triple ciclo* pueden ayudar a explorar esta distinción.

	Aprendizaje de Ciclo Único	Aprendizaje de Ciclo Doble	Aprendizaje de Ciclo Triple
Involucra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar reglas/procedimientos existentes ▪ Tratar con los síntomas de los problemas ▪ Plantear 'preguntas de ¿cómo?' pero no '¿por qué?' ▪ Aprender sobre los resultados de una acción ▪ Pensar 'dentro de la caja' 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examinar las causas subyacentes de los problemas ▪ Cuestionar presunciones, reglas/procedimientos y valores/creencias ▪ Mirar los asuntos de formas nuevas ▪ Adaptar los modelos mentales existentes ▪ Pensar 'fuera de la caja' ▪ Fomentar la innovación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examinar valores núcleo e identidad ▪ Repensar propósitos y principios fundamentales ▪ Cuestionar estructuras de poder ▪ Reflexión crítica e ideas alternativas ▪ Pensar 'acerca de la caja'

⁵³ Britton 2005.

⁵⁴ Argyris y Schon 1978.

⁵⁵ Britton 2005.

Resultado pretendido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formas más eficientes de trabajar ▪ Aplicación mejorada de reglas/procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formas más efectivas de trabajo ▪ Conocimientos y visiones nuevos ▪ Reglas y procedimientos mejorados ▪ Sistemas y estrategias mejorados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulación renovada de valores núcleo y de propósitos ▪ Identidad y misión renovadas
----------------------	---	---	--

Para las OSC que enfrentan situaciones complejas donde el futuro frecuentemente 'no se puede conocer', el aprendizaje de ciclo único puede tener una aplicación limitada porque trata sobre las 'formas habituales de pensar o continuar viendo el mundo dentro de las categorías familiares con las cuales nos sentimos cómodos'⁵⁶. Sin embargo, cuando las organizaciones están esforzándose incluso por adelantar efectivamente las actividades núcleo, este tipo de aprendizaje puede ser el más apropiado. Esto se debe a que puede permitirles desarrollar formas más eficientes de adelantar actividades existentes, sin sobrecargarlas con nuevas áreas de trabajo.

El aprendizaje de doble y triple ciclo adopta un enfoque más sistemático que puede permitir el cambio abierto y la impredecibilidad que caracteriza al desarrollo. Puede profundizar nuestra concientización, yendo más allá de los eventos superficiales y de las circunstancias actuales, para desarrollar una comprensión más holística de nuestras interacciones con el ambiente social, económico, político y natural. En situaciones complejas, donde los marcos generales no se pueden aplicar a cada evento a medida que surge, el aprendizaje efectivo puede necesitar un proceso continuo de observación y una corrección del curso, lo que significa detectar pequeños cambios, ajustar las acciones y ser consciente de las retroalimentaciones que tales acciones requieren. Sin embargo, el aprendizaje de doble y triple ciclo consume tiempo y es un proceso más sofisticado que puede enfrentar barreras significativas. No se ajusta fácilmente a una cultura organizacional enfocada en las tareas, agendas y resultados. Por tanto, las organizaciones resistentes a estos tipos de aprendizaje tienen excusas disponibles para evadirlos, tales como falta de tiempo, de recursos y de acceso a profesionales de la enseñanza que faciliten estos procesos.

57

También, la naturaleza cuestionadora del aprendizaje de doble y triple ciclo, y la forma en que reta posiciones fuertemente sostenidas y estructuras de poder organizacionales, pueden crear resistencia dentro de una organización porque involucran estados mentales cambiantes 'sacando a la superficie y explorando comportamientos de aprendizaje y defensas organizacionales'.⁵⁸ Por estas razones muchas organizaciones pueden desestimular deliberadamente este tipo de aprendizaje (o por lo menos dificultarlo). En términos simples, la gente (usualmente

⁵⁶ Senge et al. 2004.

⁵⁷ Vicky Cosstick (comunicación personal).

⁵⁸ Stacey 1992.

los directores) pueden evadir los problemas organizacionales expuestos por el aprendizaje de doble y triple ciclo, tanto no haciendo nada (y esperando que los problemas desaparezcan) o 'escapando hacia la acción' creando la apariencia de cambio pero dejando los problemas sin resolver⁵⁹. Los directores también pueden desestimular tales procesos de aprendizaje si perciben como amenazante la crítica o si se sienten incómodos de disminuir su control sobre la dirección estratégica.

Entender la cultura es críticamente importante, porque no puede asumirse que el aprendizaje ocurrirá, incluso cuando aparentemente existen todas las condiciones 'correctas'.

Los factores culturales y contextuales también pueden influir significativamente el aprendizaje organizacional. Entender la cultura es críticamente importante porque no puede asumirse que el aprendizaje ocurrirá, incluso cuando aparentemente existen todas las condiciones 'correctas'. Por ejemplo, la organización camboyana VBNK⁶⁰ ha enfrentado retos como resultado de asuntos de estatus en la cultura, los cuales han creado resistencia a algunas oportunidades de aprendizaje, siendo las más

importantes:

- Resistencia a aprender de las experiencias de los participantes (en la cultura camboyana se espera que el maestro lo sepa todo y el estudiante nada).
- Las cualificaciones percibidas sobre los capacitadores influyen considerablemente las actitudes de los participantes hacia el aprendizaje.
- Habilidad limitada para transferir el aprendizaje de los talleres a las prácticas del trabajo diario.
- Capacidad limitada de leer el ambiente, identificar nuevas tendencias y responder flexiblemente a las necesidades o desarrollar iniciativas nuevas.

Ser una organización aprendiente requiere algún grado de acuerdo compartido sobre la naturaleza y el propósito del aprendizaje. El aprendizaje en sí mismo puede ser una destreza que debe adquirirse teniendo en cuenta su relevancia respecto de la cultura anfitriona. La adaptación e innovación también pueden involucrar procesos de desaprender – de aferrarse conscientemente a prácticas de aprendizaje que, en muchos casos, han sido largamente inefectivas. Este proceso de desaprender puede constituir una propuesta mucho más difícil que el aprendizaje, porque es posible que involucre patrones cambiantes de comportamiento.

Integrar un nivel más profundo de aprendizaje en el proceso de análisis y adaptación también plantea la cuestión de si el actual sistema de ayuda, con sus requerimientos de resultados preseleccionados basados en esquemas generalizados de proyectos, puede proporcionar un ambiente capacitante donde: 1) sean aceptables la falibilidad, la incertidumbre y el riesgo y 2) exista una apertura hacia que el aprendizaje pueda conducir a acciones no planeadas para responder al ambiente cambiante.

⁵⁹ Britton 2005.

⁶⁰ Ver la próxima Nota Praxis: 'Aprendizaje Organizacional A Través de las Culturas' editado por Jenny Pearson, Director, VBNK.

Sección de Resumen: Ajustando las Acciones

Todas las organizaciones enfrentan complejidad e incertidumbre provenientes de fuerzas de cambio en sus ambientes internos y externos. Reconocer esto puede permitir a las organizaciones responder más apropiadamente, sobrepasando acciones basadas en hábitos del pasado, mientras que simultáneamente aprenden a tener en cuenta la retroalimentación que tales acciones provocan.

3.3 Capacidad Adaptativa: Experiencia Proveniente de la Práctica

3.3.1 Capacidades Analíticas y Adaptativas en una ONG Internacional⁶¹

La Unión para la Conservación del Mundo – World Conservation Union (IUCN) – de la Región Asiática tiene su sede en Bangkok y opera en 23 países. Tiene nueve programas nacionales y siete programas técnicos en campos que incluyen: biodiversidad; economía ambiental; bosques; zonas marinas y costeras; áreas protegidas; agua y tierras anegadas, y leyes ambientales. En la práctica es una organización transnacional con 445 miembros en su *staff*, de los cuales el 82 por ciento está localizado en oficinas de países. Dos de los retos clave para la IUCN de la Región Asiática (RA) son los siguientes:

- ser simultáneamente descentralizada e integrada, y
- ser capaz de responder al rápido ritmo de eventos que ocurren en la región.

Un aprendizaje y una adaptación rápidos son por tanto esenciales para la efectividad e incluso para la supervivencia de la IUCN de la Región Asiática. Como organización, la IUCN ha respondido a esto adelantando esfuerzos sistemáticos en su rango de operaciones para construir estas capacidades. La función de liderazgo es fuerte en la cima de la estructura, pero fomenta la emergencia de *staff* en la organización que pueda asumir iniciativas y responder rápidamente. El *staff* es estimulado en todos los niveles a desarrollar competencias nuevas. Se estimulan ideas y reflexiones nuevas, incluyendo aquellas que sean desorganizadoras o riesgosas, y se protege el espacio para expresar lo anterior. La estructura organizacional está diseñada sobre la base del trabajo en equipo y la administración de matrices para fomentar el trabajo en redes, las conexiones, las relaciones y el flujo de información. Todo el *staff*, cualesquiera sean sus funciones o localización, es estimulado a escanear el horizonte para buscar lo que está sucediendo y lo que podría suceder.

⁶¹ Comunicación personal con Peter Morgan.

La Región Asiática también trata deliberadamente de desestabilizarse periódicamente a sí misma para estimular nuevos patrones de acción. Como resultado, ahora parece haber entrado en un 'espiral virtuoso' – esto es, ciclos de construcción de capacidad efectiva, desempeño, demanda de clientes y confianza organizacional que son mutuamente reforzadores e impulsan a la organización hacia arriba y hacia adelante. Tres ideas principales de la experiencia RA son las siguientes:

Ideas principales de la experiencia de IUCN en la Región Asiática

1. Las capacidades claves no son tratadas o impulsadas por parte de la organización. No son funciones técnicas que existan independientemente del resto del sistema. Son, en realidad, propiedades emergentes del sistema o de la organización que surgen de una serie de interacciones complejas. Tales capacidades son una parte integral de la organización.
2. La IUCN de la Región Asiática se considera a sí misma como una comunidad humana viva, así como una organización que corona desempeños. Gasta poco tiempo en formular estrategias explícitas. Pero piensa consciente y continuamente sobre su propia capacidad y las mejores formas en que esto puede desarrollarse proactivamente.
3. La IUCN de la Región Asiática no depende fuertemente de financiadores para asistencia o consejería técnicas cuando se trata de asuntos de capacidad. Favorece el apoyo y/o los enfoques nuevos. Pero define su propio curso.

4 Implicaciones de la Construcción de Capacidad en la Práctica

Todas las organizaciones enfrentan la complejidad y la incertidumbre y, hasta cierto punto, analizan y se adaptan a fuerzas de cambio en su ambiente. Sin embargo, algunas hacen esto más consciente y exitosamente que otras. Aunque la capacidad existente necesita evaluarse y apoyarse, este documento sugiere que fortalecer las capacidades analíticas y adaptativas puede ayudar a las OSC a aumentar su efectividad. Para hacerlo, estas capacidades deben institucionalizarse como parte de la forma en que se están haciendo las cosas en la organización de acuerdo con su visión y valores, en vez de permanecer como capacidades individuales de los miembros del *staff*. Esto puede referirse más a moldear y sostener una organización no simplemente como un actor productivo, sino también como una comunidad humana⁶². Diferentes tipos de organización también pueden necesitar usar estas capacidades en diferentes formas o en diferentes grados. Fortalecer las capacidades analíticas y adaptativas puede visualizarse asimismo como una parte integral de cualquier proceso de construcción de capacidad, por ejemplo por medio del desarrollo organizacional (DO) o desarrollo del liderazgo, y no solamente como un resultado.

Las consideraciones teóricas presentadas en este documento son útiles para conceptualizar la capacidad analítica y adaptativa. En esta sección adelantamos esto un paso más, explorando cómo estos conceptos pueden ser útiles para llevar la teoría a la práctica con el propósito de fortalecer las capacidades analíticas y adaptativas de las OSC que operan en los países en desarrollo y transicionales. Para hacer esto:

- identificaremos las capacidades analíticas y adaptativas que pueden resultar más relevantes para las OSC
- exploraremos los factores que influyen el desarrollo de estas capacidades analíticas y adaptativas

4.1 Capacidades Analíticas y Adaptativas Clave para las OSC

Los conceptos y herramientas descritos en este documento se originan sobre todo a partir de un contexto occidental, tanto de los sectores privado como público. Por lo tanto es importante considerar el grado en que son útiles para y aplicables al fortalecimiento de la capacidad existente de las OSC, donde:

- la incertidumbre e inestabilidad pueden presionar más a las organizaciones para responder rápidamente al ambiente cambiante
- el nivel de acceso a, y el tipo de, educación pueden no fomentar un pensamiento crítico y un análisis reflexivo

⁶² Senge et al. 2004.

- la cultura local influye las formas de trabajar de la organización y moldea su comprensión conceptual y experiencias
- las organizaciones pueden carecer de los recursos para crear el tiempo y el espacio para compartir experiencias, o facilitar la reflexión crítica y la iniciativa individual
- la madurez y capacidad de las OSC pueden diferir considerablemente

Tomando esto en consideración, podemos resumir una serie de capacidades clave que pueden resultar las más relevantes para las OSC:

1. **Fuerte focalización en la misión y en los valores:** las organizaciones que tengan un fuerte sentido de identidad basado en una visión clara y en unos valores explícitos pueden responder más confiada, apropiada y efectivamente a las circunstancias cambiantes. Sin esta 'ancla', pueden ser sobreinfluidas por las agendas de otros o simplemente continuar estrategias viejas sin cuestionarlas. Esto puede ser particularmente relevante en culturas con menor tolerancia a la incertidumbre⁶³, donde la gente puede sentirse incómoda pensando por fuera de la caja y siendo innovadora y creativa sin el ancla estabilizadora proporcionada por una visión y unos valores claros.
2. **Habilidad para mapear y escanear el sistema más amplio:** las organizaciones necesitan entender y mapear las dinámicas e interrelaciones del sistema en el cual operan. También necesitan 'escanear' periódicamente el sistema de una forma similar a un radar con el objeto de identificar oportunidades, retos o gatillos emergentes para el cambio. Una forma relativamente sencilla de hacer esto es usar dibujos ricos, como describimos en la sección 2.1.1. Este proceso puede complicarse donde las fronteras del sistema más amplio sean difíciles de definir o sean percibidas diferentemente por aquellos involucrados en el mapeo. Si esto conduce a una adaptación proactiva dependerá de la efectividad de los sistemas de conocimiento administrativos de la organización, cómo se interpreta la información producida y si se integra plenamente en los procesos de planeación⁶⁴.
3. **Flexibilidad para revisar los modelos mentales organizacionales:** las organizaciones necesitan ser flexibles y abiertas a nuevos conocimientos y a la innovación, pero pueden estar atascadas en formas existentes 'tratadas y ensayadas' de trabajar o en una estrecha focalización de solucionar los problemas. Esto involucra detenerse a formularse la pregunta '¿por qué las cosas son como son?'. En contextos donde el cambio es frecuentemente percibido como negativo, y mantener el status quo se percibe como importante, puede resultar difícil lograr que las organizaciones se coloquen por fuera de sus 'zonas confortables' y ajusten sus modelos mentales. Por otro lado, en algunos contextos las reglas y rutinas pueden enfocarse en formas más flexibles, permitiendo más apertura hacia el cambio.

⁶³ La dimensión de incertidumbres es una de las dimensiones culturales en el marco de Hofstede (ver Hofstede 2003).

⁶⁴ Ver Britton 2005 para más información sobre el aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento.

4. **Combinando el pensamiento reduccionista y de sistemas:** las organizaciones que combinan el pensamiento reduccionista con el pensamiento de sistemas pueden ser capaces de adquirir una mejor comprensión del asunto que deseen abocar, y cómo se relaciona con el sistema más amplio. Muchas culturas no comparten la necesidad de las organizaciones occidentales de reducir dinámicas complejas a aquello que pueda explicarse racionalmente. Combinar el razonamiento de causa-efecto con el pensamiento de los sistemas holísticos puede ser más natural para las organizaciones en estos contextos, aunque pueden no pensar explícitamente en esta forma. Sin embargo, combinar estos dos estilos de pensamiento dentro de una organización puede resultar complejo de manejar en la práctica.
5. **Balanceando estrategias planeadas y emergentes:** las organizaciones que balancean la planeación estratégica más rígida con los procesos de aprendizaje orgánicos y creativos pueden ser más abiertas a permitir que emerjan estrategias adaptativas. Esto involucra la capacidad de anticipar el cambio en vez de sólo reaccionar a él. Sin embargo, muchas OSC aparentan adoptar formas de trabajo similares a los modelos occidentales de la planeación y administración estratégicas, en vez de apoyarse en las estrategias menos formales y más emergentes que pueden prevalecer en sus culturales locales⁶⁵. En estos casos, puede ser benéfico desarrollar modelos híbridos que utilicen la planeación estratégica para proporcionar estructura o 'lógica' a un programa, pero que también respondan a eventos imprevistos o 'emergentes'.

En la siguiente tabla sugerimos como las capacidades analíticas y adaptativas débiles y fuertes pueden influir la efectividad de las OSC.

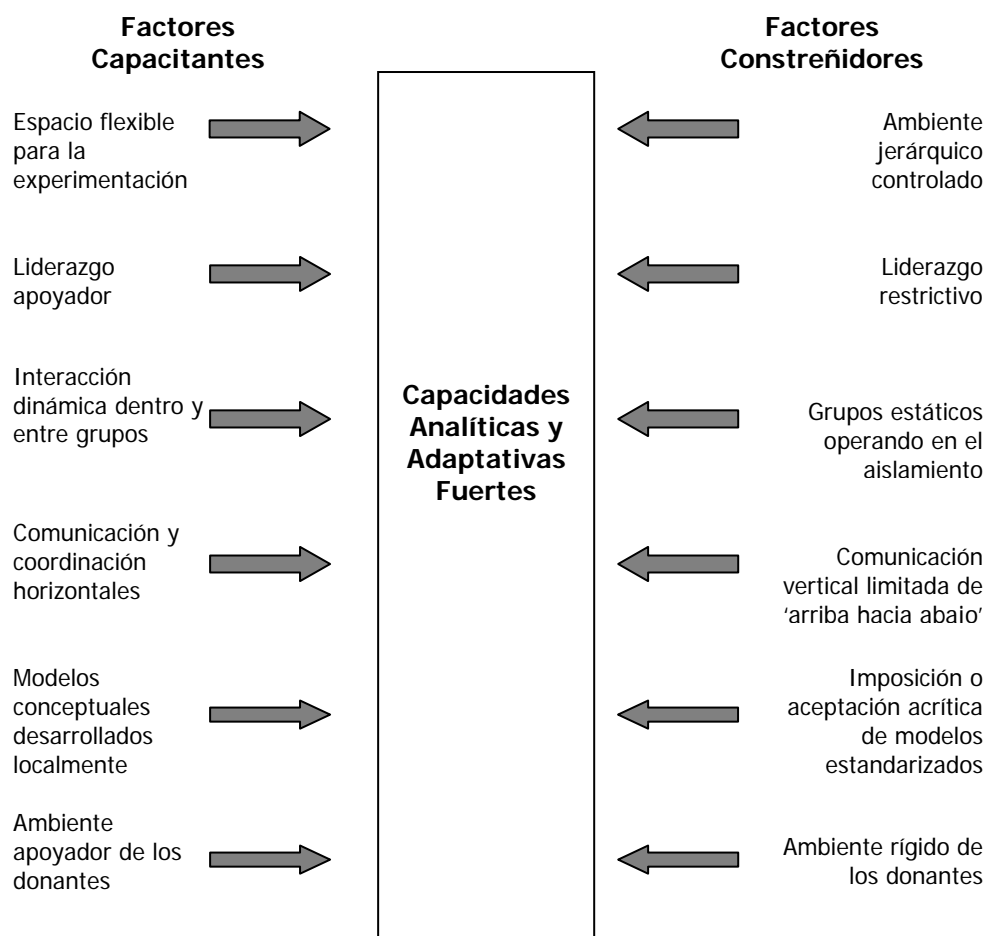
⁶⁵ Ver Nota Praxis 1–4 por Terry Jackson.

Tabla 2: Comparación de las capacidades analíticas y adaptativas débiles y fuertes

Capacidad analítica y adaptativa débil	Capacidad analítica y adaptativa fuerte
<p>Comprensión Parcial y Estática: limita a los miembros de la organización a focalizarse en sus propias tareas, sin comprender cómo contribuyen al trabajo de la organización, absorbiendo sólo la información que sea relevante para su trabajo, y percibiendo la inestabilidad o la incertidumbre como negativas</p>	<p>Comprensión Sistemática y Dinámica: permite a los miembros de la organización captar sinergia entre las diferentes áreas de trabajo, y beneficiarse del cambio interno y externo para desarrollar ideas nuevas y complementar competencias que apoyen el trabajo de su organización y su interacción con el ambiente</p>
<p>Pensamiento de Corto Plazo: concentración en suministrar servicios y solucionar problemas en el corto plazo, sin una focalización estratégica clara o una búsqueda consistente de la misión organizacional</p>	<p>Pensamiento de Largo Plazo: proyección de escenarios y desarrollo de estrategias para determinar cómo debe actuar la organización en el futuro para lograr su misión</p>
<p>Comportamiento Reactivo: falta de coordinación y coherencia al responder a las necesidades de los <i>stakeholders</i>; puede conducir a la diversificación de actividades, dispersión de recursos, bajo acoplamiento con las competencias núcleo y baja calidad del suministro de servicios</p>	<p>Comportamiento Proactivo: análisis y adaptación estratégicos compatibles con la misión organizacional, las competencias núcleo y las necesidades de los <i>stakeholders</i>, asegura el uso coordinado y efectivo y el mejoramiento de la capacidad organizacional, así como una alta calidad en el suministro de servicios</p>
<p>Organización Rígida: refuerzo de las relaciones y estructuras existentes, reproducción de rutinas y continuación de formas habituales de pensar y trabajar</p>	<p>Organización Flexible: los miembros se involucran en relaciones evolutivas, revisan continuamente y mejoran sus formas de trabajar, y generan respuestas creativas e innovadoras al rápido cambio interno o externo por medio de una autoorganización espontánea</p>
<p>Lucha por la Supervivencia: la credibilidad de la organización se deteriora, ya que es atrapada en su lucha diaria por la supervivencia, es incapaz de renovar sus recursos y competencias, o efectuar cambios en la sociedad de la cual forma parte</p>	<p>Actor de la Sociedad Civil Empoderado: la organización gana legitimidad, ya que se involucra confiada y activamente en la transformación social, con un fuerte sentido de propósito e identidad</p>

4.2 Factores que Influyen sobre el Desarrollo de la Capacidad

Aunque hay poca experiencia práctica sobre enfoques de construcción de capacidad que apunten específicamente a fortalecer el análisis y la adaptación organizacionales, podemos sugerir que existen factores tanto capacitantes como constreñidores que pueden influir el desarrollo de estas capacidades. El grado en el cual las capacidades analíticas y adaptativas son influidas por estos factores puede diferir entre culturas y contextos. Estos factores son resumidos y descritos brevemente en el siguiente diagrama.



▪ Espacio Flexible para la Experimentación:

Desarrollar relaciones de confianza tanto entre individuos como entre grupos dentro de la organización, y entre la organización y sus *stakeholders*, es clave para posibilitar formas flexibles de trabajo que promuevan la generación de ideas e iniciativas. Esto requiere crear el espacio (tanto en términos de tiempo como de recursos) para aprender, que fomente la experimentación y asumir riesgos. Estos procesos pueden apoyarse creando, tanto formal como informalmente, espacios

colectivos específicos, tales como escenarios de aprendizaje en acción⁶⁶ o comunidades de práctica.

▪ **Liderazgo Apoyador:**

El rol del liderazgo es central. Puede ser necesario que los líderes aflojen su control en alguna medida, estimulen procesos analíticos y adaptativos colectivos, e incluyan más al *staff* en los procesos de toma de decisiones. Los líderes también deben estimular al *staff* a expresar sus puntos de vista, asumir riesgos sin temor a fracasar y actuar basados en ideas relevantes. Los líderes efectivos son cautivados por el aprendizaje. Están constantemente a la búsqueda de nuevas formas de mejorar su habilidad de aprender. Un estudio de líderes de alto nivel de ONG en Asia del Sur reveló que ‘tenían una fascinación hacia el conocimiento y el aprendizaje ... Lo que ha resultado impactante ha sido la habilidad de sus líderes fundadores para cambiar y adaptarse’⁶⁷. En vez de esperar hasta ser forzados por las circunstancias a cambiar, los líderes efectivos cambian anticipadamente⁶⁸.

▪ **Interacción Dinámica de Grupo:**

En las complejas situaciones que caracterizan a la mayoría de los sistemas, es improbable que ningún individuo posea una comprensión completa del sistema y de sus retos. Desarrollar interacciones de grupo dentro de una organización puede combinar diferentes perspectivas y recurrir a una base cognitiva más amplia para definir respuestas proactivas⁶⁹. Incentivadas por las necesidades percibidas de adaptación o innovación, se pueden formar agrupaciones en las cuales los miembros de la organización adopten diferentes roles y funciones para servir un propósito particular durante un periodo limitado de tiempo. Si no existen grupos relevantes, ello puede conducir a la formación orgánica de estructuras débilmente conectadas.

▪ **Comunicación y Coordinación Horizontales**

Los procesos de análisis colectivos frecuentemente ocurren en grupos aislados dentro de la organización, y pueden no conducir a una adaptación organizacional proactiva. Los mecanismos de comunicación y coordinación son por lo tanto importantes para ligar el análisis a una adaptación efectiva. En las organizaciones jerárquicas con una dirección de arriba hacia abajo, los mecanismos formales de coordinación y los canales de comunicación pueden manejarse de manera relativamente fácil. Sin embargo, los tomadores de decisiones en la cúspide pueden carecer de acceso a una información más informal, o no estimular ideas creativas e iniciativas innovadoras desarrolladas por medio de la interacción horizontal entre el *staff*. Esto sugiere que es insuficiente construir capacidad analítica y adaptativa en los miembros individuales del *staff*. También es importante asegurar que existan mecanismos que permitan compartir la información y analizar colectivamente de

⁶⁶ Los escenarios del aprendizaje en acción se dan en pequeños grupos que se reúnen regularmente para discutir asuntos de importancia mutua. Ellos se focalizan sobre un tópico a la vez y están diseñados para satisfacer las necesidades específicas de sus miembros.

⁶⁷ Hailey y James 2002.

⁶⁸ James 2003.

⁶⁹ Stacey 1992.

forma coordinada, tales como comunidades de práctica o escenarios de aprendizaje en acción.

- **Modelos Conceptuales Desarrollados Localmente**

Muchos de los conceptos y métodos usados por los donantes no están basados en las necesidades locales. Empero, se espera que muchas OSC locales apliquen estos métodos como parte de las exigencias de financiación, a pesar de las dificultades metodológicas que puedan enfrentar, o del hecho de que los enfoques no correspondan a su lógica local o formas de trabajo locales⁷⁰. Estos enfoques pueden incluso no implementarse de acuerdo a las expectativas de los donantes, ya que la organización local puede interpretar los conceptos basándose en sus propios modelos mentales, en vez de en aquellos de los donantes. Desarrollar la capacidad de las OSC para capturar y simplificar la complejidad sin perder comprensión de la interconectividad y las dinámicas del sistema puede ayudarlas a desarrollar una base conceptual más consensual para un programa con sus *stakeholders*. El uso de proverbios, historias, metáforas o analogías locales apropiados puede facilitar esto⁷¹.

- **Ambiente Donante Apoyador:**

Los donantes podrían jugar un rol significativo en crear un ambiente capacitante para que las OSC integren procesos de análisis y adaptación que involucren un nivel más profundo de aprendizaje en sus formas de trabajo. Para que esto mejore la efectividad organizacional, puede ser necesario que los donantes reduzcan sus exigencias de resultados preseleccionados basados en estructuras de proyectos relativamente rígidas y fomenten más espacio para el aprendizaje y flexibilidad para ajustar las acciones. Esto puede involucrar financiar directamente actividades experimentales, promoviendo 'zonas innovadoras' que fomenten alguna toma de riesgos y/o permitir más flexibilidad para ajustar las acciones a medida que progresan los proyectos.

⁷⁰ Esto se resaltó como un asunto crítico de construcción de capacidad por una revisión de consultorías realizada por INTRAC en 2004.

⁷¹ Ver por ejemplo Notas Praxis 6 (Malunga 2004), 7 (Crooks 2004), y 9 (Sterland 2005)

5 Comentarios Finales y Próximos Pasos

Una variedad de modelos, estructuras y herramientas prácticas pueden usarse durante un proceso de construcción de capacidad para que las OSC analicen y se adapten apropiadamente a sus complejos ambientes. Esto nos proporciona algunas ideas sobre cómo la construcción de capacidad organizacional puede proyectarse más allá de un foco de capacidades técnicas y directivas, orientándose hacia una capacidad de desarrollo más holística. Sin embargo, también es claro que la clave para construir capacidad analítica y adaptativa no se ubica tanto en las estructuras y las herramientas mismas sino en la forma en que se aplican. Asimismo es claro que continúan existiendo muchas preguntas y retos sobre cómo llevar a la práctica los conceptos y enfoques presentados en este documento. Estos incluyen:

- ¿Qué permite que algunas organizaciones en ambientes rápidamente cambiantes perciban y respondan más efectivamente que otras a los gatillos que motivan el cambio?
- ¿Existen formas efectivas y apropiadas de mapear y escanear el ambiente?
- ¿Qué condiciones favorecen y constriñen el desarrollo de la capacidad analítica y adaptativa, tanto a nivel individual como organizacional?
- ¿Es posible que las OSC manejen tanto el pensamiento reduccionista como de sistemas? ¿Cómo puede apoyarse esto?
- ¿Qué capacidades necesitan desarrollar las OSC para planear efectivamente y simultáneamente estar abiertas a oportunidades emergentes? ¿Éstas son apropiadas en situaciones donde las organizaciones se esfuerzan incluso por adelantar las actividades núcleo?
- ¿Cómo puede apoyarse a las organizaciones para que aseguren un ambiente 'seguro' y capacitante para la reflexión crítica, la experimentación y la toma de riesgos?
- ¿Cómo puede facilitarse la transición del análisis hacia la adaptación organizacionales?
- ¿Pueden desarrollarse soluciones que combinen tanto elementos genéricos como adaptativos que respondan a los contextos históricos, políticos, económicos, culturales y sociales y a la forma en que estos cambian a lo largo del tiempo?
- ¿Cómo puede estimularse a los donantes para que miren más allá de la búsqueda lineal de resultados preseleccionados y permitan flexibilidad para estrategias tanto planeadas como emergentes?
- ¿Cómo pueden usarse metodologías de monitoreo, evaluación y medición del impacto para calibrar el desarrollo de las capacidades analíticas y adaptativas y contribuir a la efectividad organizacional?

Esperamos que las lecciones compartidas por los practicantes en el campo generen gradualmente algunas de las respuestas – y otras preguntas críticas. El Programa Praxis se propone involucrarse con un rango amplio de proveedores e investigadores

de apoyo a la sociedad civil y proporcionar un espacio para el aprendizaje mutuo de experiencias. En particular, Praxis cree que los practicantes locales en los países en desarrollo y transicionales tienen un rol clave que jugar en generar ideas y enfoques nuevos.

Si usted desea involucrarse en este proceso o tiene más preguntas, por favor visite el *website* de INTRAC o póngase en contacto con nosotros vía e-mail o en la dirección mencionada abajo. Por favor también circule este Documento Praxis dentro de sus redes y especialmente dentro de quienes no tengan un acceso fácil a tal información o al Internet.

E-mail: praxis@intrac.org

Programa Praxis, INTRAC, PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ Reino Unido

Tel: +44 (0) 1865 201851 Fax: +44 (0) 1865 201852

www.intrac.org

Referencias

- Argyris, C. y Schon, D. (1978) *Aprendizaje Organizacional: una Teoría de Perspectiva de Acción (Organisational Learning: a Theory of Action Perspective)*. Reading: Addison-Wesley.
- Ashford, G. y Patkar, S. (2001) *El Camino Positivo: Usando la Investigación Apreciativa en Comunidades Rurales Indias (The Positive Path: Using Appreciative Inquiry in Rural Indian Communities)*, Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.
- Australian National University (2005) *Desarrollos en el Pensamiento de Sistemas Críticos (Developments in Critical Systems Thinking)*, presentación en power point, Human Ecology Forum, consultado enero 17 (http://sres.anu.edu.au/associated/hec-forum/ppt_presentations/Gregory_ppt/).
- Bammer, G. (2003) *Integrando el Pensamiento de Sistemas Críticos en la Academia (Embedding Critical Systems Thinking in the Academy)*, Australian Nat. University/ Hauser Center for Non-profit Organizations, Harvard (www.mngt.waikato.ac.nz/investigación/ejrot/cmsconference/2003/proceedings/orsistemas/Bammer.pdf).
- Batchelor, S. (2004) *Pensamiento de los Seis Sombreros – una Herramienta para la Participación en el Desarrollo (Six Hat Thinking – a Tool for Participation in Development)*, consultado diciembre 20 (www.gamos.demon.co.uk/sustainable/hatpap.htm).
- Blackman, D. (2004) *Cómo Compartir los Modelos Mentales Puede Conducir a la Estagnación (How Sharing Mental Models Can Lead to Stagnation)*, Documento 145, (www.handels.gu.se/ifsam/Streams/oth/obh.htm).
- Bono, E. de (1999) *Seis Sombreros Pensantes (Six Thinking Hats)*. Back Bay Books.
- Britton, B. (2005) 'Aprendizaje Organizacional para ONG: Creando los Medios, el Motivo y la Oportunidad' ('Organisational Learning for NGOs: Creating the Means, Motive y Opportunity'), Documento Praxis 3, Oxford: INTRAC.
- Browne, M. N. y Keeley, S. M. (2004) *Preguntando las Preguntas Correctas: Una Guía al Pensamiento Crítico (Asking the Right Questions: A Guide to Critical Thinking)*. Londres: Pearson Education.
- Bulow, I. Von. (1989) 'El Abordaje de una Situación Problemática y el Concepto de Fronteras de Sistemas en MSS' ('The Bounding of a Problem Situation and the Concept of Systems Boundary in SSM'), *Journal of Applied Systems Analysis* 16: 35–41.
- CDRA: *Emergiendo – De Adentro Hacia Afuera (Emergence – From the Inside Out)*, Informe anual 2003–2004.
- CDRA: *Buscando el Ojo de la Aguja (Seeking the Eye of the Needle)*, Informe anual 2002–2003.
- Chapman, J. (2002) *Falla de Sistemas (Systems Failure)*. Londres: Demos.
- CIDA (2004) *Planeación Estratégica: Una Guía para ONG Canadienses (Strategic Planning: A Guide for Canadian NGOs)*. Canadian International Development Agency.
- Cooperrider, D. L. y Whitney, D. (1999) 'Investigación apreciativa: Una revolución positiva en el cambio' ('Appreciative inquiry: A positive revolution in change'), en: P.

Holman y T. Devane (eds.), *El Manual del Cambio: Métodos grupales para moldear el futuro* (*The Change Handbook: Group methods for shaping the future*). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Crooks, B. (2004) 'Nota Praxis No.7: Trabajando Sin Palabras' ('Praxis Note No.7: Working Without Words'), Oxford: INTRAC.

Ebrahim, A. (2003) 'Construyendo Capacidad Analítica y Adaptativa: Lecciones para ONG del Sur y del Norte' ('Building Analytical and Adaptive Capacity: Lessons from Southern and Northern NGOs'), documento preparado para su envío en la Conferencia Nacional de la Asociación para la Investigación sobre Organizaciones Sin Ánimo de Lucro y Acción Voluntaria (National Conference of the Association for Research on Non-Profit Organisations y Voluntary Action, ARNOVA), Denver, Colorado en noviembre 20–22.

Ferdig, M. A. (2000) *Teorías de la Complejidad: Perspectivas para la Construcción Social de la Transformación Organizacional* (*Complexity Theories: Perspectives for the Social Construction of Organisational Transformation*). Illinois: Benedictine University.

Giffen, J. (2004) 'Programa de Capacitación en Destrezas Analíticas' ('Analytical Skills Training Programme'), documento interno, Oxford: INTRAC.

Grant, R. M. (2002) *Análisis Estratégico Contemporáneo: Conceptos, Técnicas, Aplicaciones* (*Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*). Oxford: Blackwell Publishing.

Hailey, J. y James, R. (2002) 'Líderes aprendientes: la clave para organizaciones aprendientes' ('Learning leaders: the key to learning organisations'), *Development in Practice* 12 (3-4).

Hall, R. H. (2002) *Organizaciones – Estructuras, Procesos & Resultados* (*Organisations – Structures, Processes & Outcomes*), Londres: Prentice Hall.

Hofstede, G. (2003) *Consecuencias Culturales: Comparando Valores, Comportamientos, Instituciones y Organizaciones a Través de Naciones* (*Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organisations Across Nations*). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Holloway, R. (2001) *Usando el Índice de la Sociedad Civil: Evaluando la Salud de la Sociedad Civil – un Manual para Usar el Índice CIVICUS sobre la Sociedad Civil como una Herramienta de Autoevaluación* (*Using the Civil Society Index: Assessing the Health of Civil Society – a Handbook for Using the CIVICUS Index on Civil Society as a Self-Assessment Tool*), Sudáfrica: CIVICUS.

Huitt, W. y Hummel, J. (2003) 'La Teoría de Piaget sobre el Desarrollo Cognitivo' ('Piaget's Theory of Cognitive Development'), *Education Psychology Interactive*, Valdosta State University.

James, R. (2003) 'Líderes Cambiando de Adentro Hacia Afuera' ('Leaders Changing Inside-Out'), OPS 43, Oxford: INTRAC.

Kolb, D. A. (1984) *Aprendizaje Experiencial: la experiencia como la fuente del aprendizaje y del desarrollo* (*Experiential Learning: experience as the source of learning and development*). New Jersey: Prentice-Hall.

Kneer, G. y Nassehi, A. (1997) *Introducción a la Teoría de los Sistemas Sociales (Niklas Luhmann – introduktion til teorien om de sociale systemer)*. Dinamarca: Hans Reitzels Publishing.

Lam, A. (2004) 'Innovación Organizacional' ('Organisational Innovation'), Documento de trabajo No. 1, Investigación de la Universidad de Brunel sobre Empresas, Innovación. Sostenibilidad & Ética (Brunel Research in Enterprise, Innovation. Sustainability & Ethics), Brunel University, West Londres.

Lissack, M. R. y Gunz, H.P. (1999) *Administrando la Complejidad en las Organizaciones – Una Visión en Muchas Direcciones (Managing Complexity in Organisations – A View in Many Directions)*. Westport: Quorum Books.

Lynch, M. (1997) 'El Uso de la Metodología de Sistemas Suaves en Grupos con Muchas Voces' ('The Use of Soft Systems Methodology in Multi-Voiced Groups'), documento presentado en la conferencia de EIASM en Leuven, Bélgica.

Malunga, C. con James, R. (2004) 'Usando Proverbios Africanos en la Construcción de Capacidad Organizacional' ('Using African Proverbs in Organisational Capacity Building'), Praxis Note No. 6, Oxford: INTRAC.

Mayne, J. (1999) *Abocando la Atribución a Través del Análisis Contributivo: Usando Sensiblemente la Medición del Desempeño (Addressing Attribution through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly)*. Oficina del Auditor General, Ottawa, Canada.

Michael, S. (2005) 'La Promesa de la Investigación Apreciativa como una Herramienta de Entrevistas para Investigaciones de Campo ('The Promise of Appreciative Inquiry as an Interview Tool for Field Research'), *Development in Practice* 15 (2).

Mintzberg, H. (2000) *El Surgimiento y Caída de la Planeación Estratégica (The Rise y Fall of Strategic Planning)*. Londres: FT Prentice Hall.

Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1996) *El Proceso de la Estrategia: Conceptos, Contexto, Casos (The Strategy Process: Concepts, Context, Cases)*. New Jersey: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1992) 'Cinco Ps para la Estrategia' ('Five Ps for Strategy'), en: Mintzberg y Quinn 1996.

Montuori, A. (2003) 'De la Planeación Estratégica al Diseño Estratégico: Reconceptualizando el Futuro de la Estrategia en las Organizaciones ('From Strategic Planning to Strategic Design: Reconceptualizing the Future of Strategy in Organisations'), *Futuros del Mundo: La Revista de la Evolución General (World Futures: The Journal of General Evolution)* 59.

Morgan, P. (2005) *La Idea y la Práctica del Pensamiento de Sistemas y su Relevancia para el Desarrollo de Capacidad (The Idea and Practice of Systems Thinking and Their Relevance for Capacity Development)*. Maastricht: Centro Europeo para la Administración de la Política de Desarrollo (European Centre for Development Policy Management, ECDPM).

Olson, E. E. y Eoyang, G. H. (2001) *Facilitando el Cambio Organizacional: Lecciones de la Ciencia de la Complejidad (Facilitating Organisation Change: Lessons from Complexity Science)*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

- Pasteur, K. (2004) 'Aprendizaje para el Desarrollo: una revisión de literatura' ('Learning for Development: A literature review'), *Lecciones para el Cambio en las Políticas y en las Organizaciones (Lessons for Change in Policy and Organisations)* No 6. Brighton: Institute for Development Studies.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990) 'La Competencia Núcleo de la Corporación' ('The Core Competence of the Corporation'), *Harvard Business Review* 3: 79–91.
- Rihani, S. (2002) *Teoría de Sistemas Complejos y Práctica del Desarrollo – entendiendo realidades no-lineales (Complex Systems Theory and Development Practice – understanding non-linear realities)*. Londres: Zed Books.
- Seel, R. (1999) *Complejidad y DO – una Introducción (Complexity and OD – an Introduction)*. St Bonaventure University.
- Sen, A. (1999) *El Desarrollo como Libertad (Development as Freedom)*. Oxford: Oxford University Press.
- Senge, P. (1990) *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Aprendiziente (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation)*. Nueva York: Currency Doubleday.
- Senge, P., Otto Scharmer, C., Jaworski, J. y Flowers, B. S. (2004) *Presencia: Propósito Humano y el Campo del Futuro (Presence: Human Purpose and the Field of the Future)*. Cambridge, MA: The Society for Organisational Learning, Inc.
- Sorgenfrei, M. (2004) 'Asuntos Cruciales en la Provisión de Construcción de Capacidad' ('Crucial Issues in Capacity Building Provision'), documento interno, Oxford: INTRAC.
- Stacey, R. (1992) *Administrando el Caos – Estrategias Empresariales Dinámicas en un Mundo Impredecible (Managing Chaos – Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World)*. Londres: Kogan Page Ltd.
- Sterland, B. (2005) 'Metáfora y Analogía – Creando Significado y Entendiendo la Complejidad' ('Metaphor and Analogy – Creating Meaning and Understanding Complexity'), Praxis Note No. 9, Oxford: INTRAC.
- Teece, D. y Pisano, G. (1994) 'Las Capacidades Dinámicas de las Empresas: una Introducción' ('The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction'), *Cambio Industrial y Empresarial (Industrial and Corporate Change)* 3 (3).
- Tower, D. (2002) 'Creando la Compleja Organización Adaptativa – una Cartilla sobre Sistemas Adaptativos Complejos' ('Creating the Complex Adaptative Organisation – a Primer on Complex Adaptative Systems'), *OD Practitioner, Journal of the Organisation Development Network* 34 (3).
- Vogelsang, J. (2004) 'Esbozando el Futuro – Un Enfoque de Sistemas Adaptativos Complejos sobre la Planeación Estratégica' ('Futuring – A Complex Adaptive Systems Approach to Strategic Planning'), Artículo 5, (www.apoyoctr.org/futuring.php), Support Center for Non-Profit Management, Nueva York.
- Weick, K. (1995) *Encontrando Sentido al Interior de las Organizaciones (Sensemaking in Organisations)*. California: Sage.
- Wheatley, M. J. y Kellner-Rogers, M. (1995) 'Insertando Vida a las Organizaciones – Descubriendo una Nueva Visión Mundial' ('Breathing Life into Organisations – Discovering

a New Worldview'), *Boletín para la Calidad y la Participación (Journal for Quality and Participation)* julio/agosto.

Wilhelmson, L. y Döös, M. (2002) *Sostenibilidad y Cambio Organizacional Innovador – Identificando y Tratando con Procesos No Sincronizados en un Ambiente Rápidamente Cambiante (Sustainability and Innovative Organisational Change – Identifying and Dealing with Non-Synchronised Processes in a Rapidly Changing Environment)*, Serie Científica: Vida Laboral en Transición (Scientific Series: Working Life in Transition), Suecia: Instituto Nacional para la Vida Laboral (National Institute for Working Life).

Documento Praxis No. 7

Construyendo Capacidades Analíticas y Adaptativas para la Efectividad Organizacional

Por Mia Sorgenfrei y Rebecca Wrigley

La complejidad del ambiente constantemente cambiante en el cual operan las organizaciones de la sociedad civil (OSC) tiene implicaciones significativas para su efectividad. Las presiones internas y externas retan continuamente su identidad y habilidad organizacionales para alcanzar su misión, particularmente donde rápidos procesos de cambio son espoleados por influencias contextuales, sean negativas (como el VIH/SIDA o la guerra civil) o positivas (como la financiación aumentada de los donantes).

La capacidad de las OSC para *analizar* y entender el ambiente interno y externo y *adaptar* sus estrategias a las nuevas condiciones puede ayudarlas a responder apropiadamente a estos retos. Sin embargo, algunas hacen esto más consciente y exitosamente que otras. Este documento sugiere que facilitando y entendiendo las capacidades analíticas y adaptativas, y cómo pueden fortalecerse, podemos ayudar a la OSC a mejorar su efectividad. Ofrece una revisión tras-disciplinaria del pensamiento actual sobre capacidad analítica y adaptativa, recurriendo a literatura de campos tales como el aprendizaje y el cambio organizacionales, la administración estratégica, los sistemas de pensamiento y la teoría de la complejidad. Entonces propone consideraciones prácticas que pueden guiar esfuerzos futuros para desarrollar las capacidades analíticas y adaptativas de las OSC.

ISBN 1-897748-97-3

INTRAC

Dirección postal: PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ

Dirección registrada y para visitas: Oxbridge Court, Old Fruiterers Yard, Osney Mead, Oxford OX2 0ES

Tel: +44 (0)1865 210851 Fax: +44 (0)1865 210852

Email: info@intrac.org Website: <http://www.intrac.org>

INTRAC es una empresa de responsabilidad limitada con el No. 2663769 y un *registered charity* (organización sin ánimo de lucro) No. 1016676 en Inglaterra.