



Aprender para mejorar: una guía para **organizaciones sociales**



Índice

	Pag
Introducción	3
¿Para qué se aprende en las organizaciones sociales?	6
¿Cómo se aprende en las organizaciones sociales?	8
> Del conocimiento táctico al explícito	9
> El aprendizaje y el proceso de mejoramiento continuo	12
> El aprendizaje colaborativo	15
Sobre que aprenden las organizaciones sociales	17
> Los modelos mentales y el aprendizaje	18
> Ejemplos ilustrativos de aprendizaje colaborativo	19
Obstáculos y condiciones	22
> Obstáculos y condiciones para el aprendizaje	23
> Condiciones para el aprendizaje	25
Referencias y otros recursos	28
Agradecimientos y créditos	29

Introducción

Este manual está orientado a un campo de gran importancia pero poco explorado para la Inversión Social Privada: el aprendizaje institucional, fundamental para mejorar las capacidades y la efectividad de las organizaciones sociales en sus procesos de intervención. Este campo ha sido poco explorado pues los incentivos para darle prioridad al aprendizaje en las organizaciones sociales son reducidos.

A diferencia del sector empresarial, donde el aprendizaje continuo es crítico para adaptarse y mantenerse en el mercado, en las organizaciones sociales no existe este mismo tipo de presión. Las organizaciones sociales no participan de la misma competencia de las empresas, ni de los incentivos de mercado que motiven al aprendizaje y a la adaptación continua. Estas organizaciones tampoco tienen la presión ciudadana que las obligue a cambiar y responder a sus demandas, aunque si existe la voluntad de algunas juntas directivas o de los equipos ejecutivos por aprender y, en algunos casos, intercambiar prácticas y producir conocimiento, gracias a estímulos por parte de asociaciones o redes de organizaciones. Aquellas organizaciones que quieren aprender son organizaciones que quieren cambiar y mejorar. Se aprende para mejorar las intervenciones, para cambiar o ajustar una práctica, para introducir una innovación, para ampliar el impacto o la escala de la intervención. En ese sentido, el aprendizaje y la gestión del conocimiento no son fines en sí mismos para las organizaciones sociales. Son medios para mejorar la efectividad de las prácticas y asegurar que cada decisión que se toma en un proceso de intervención social se realice teniendo en cuenta el conocimiento y experiencia existentes. (Gorelick, C; Milton, N. and April, K. 2004.:25.).

Para aquellas organizaciones que quieren aprender para mejorar, el reto está en que buena parte del conocimiento y la experiencia existentes en el mundo social no están documentados. No es conocimiento explícito y codificado, está implícito en la cabeza de los expertos de campo (practitioners). Requiere documentarse, compartirse y nuevamente ser interiorizado para convertirse en prácticas mejoradas.

El reto es múltiple para los procesos de aprendizaje en el mundo de las organizaciones sociales: transformar conocimiento implícito en explícito, compartirlo para reflexionar sobre ese conocimiento y extraer las mejores lecciones; difundirlo para que esté al alcance del público y desarrollar estrategias de apropiación para convertirlo en nuevas prácticas sociales con mayores niveles de impacto y eficacia.



Lo anterior implica que el tema del aprendizaje en las organizaciones sociales requiere de la participación activa de los expertos de campo (practitioners). Tales expertos no pueden ser tratados solamente como consumidores de conocimiento producido en otro lado, sino convertirse en parte activa en la producción misma del conocimiento, pues son ellos quienes lo han generado y lo poseen.

El aprendizaje en las organizaciones sociales sólo es posible mediante procesos colaborativos entre expertos de campo. Si bien no se trata de eliminar el papel de la academia en la producción y difusión de conocimiento, si se busca contrarrestar la idea de que en la academia están los actores privilegiados para los procesos de aprendizaje relevantes a las organizaciones sociales. Si el supuesto que orienta el aprendizaje con las organizaciones sociales es que existe un conocimiento implícito en sus equipos de trabajo, el papel de la academia debería ser facilitar la producción del conocimiento con los expertos de campo y no reemplazarlos en este proceso. (Grantcraft. 2006: 6)

Buscar que los expertos de campo sean a la vez productores y consumidores de conocimiento requiere entonces ir más allá de un modelo de diseminación de buenas prácticas donde unos, los investigadores académicos, investigan y generan buenas prácticas, casos exitosos y lecciones aprendidas y otros, expertos de campo, reciben información para transformar su práctica.

Este modelo de diseminación parte de un grupo que tiene el conocimiento, identifica los potenciales beneficiarios de ese conocimiento y lo transfiere a otros por algún medio (un portal, un documento, un libro, un curso de capacitación). A pesar de la importancia de este modelo, es insuficiente para generar el aprendizaje que se requiere en las organizaciones sociales. Es un modelo centrado en la oferta, que pone poca atención a las necesidades del “beneficiario”. Un modelo que asume que el aprendizaje y el cambio suceden una vez la información es transferida a los receptores.

El modelo que se requiere para generar aprendizaje y cambios en las organizaciones sociales es uno que empiece con los usuarios del conocimiento y termine en ellos, y los trate a la vez como productores y consumidores de conocimiento. Al poner en el centro a los expertos de campo, el principal reto de un modelo de gestión de conocimiento es producir con ellos y traducir el conocimiento en herramientas relevantes para la práctica: marcos de referencias, orientaciones prácticas, manuales, instrumentos, procedimientos, casos ilustrativos (Marketing Your Knowledge. A Report to Philanthropy’s R&D Organizations)

En esta guía se profundizará en el modelo contestando varias preguntas:

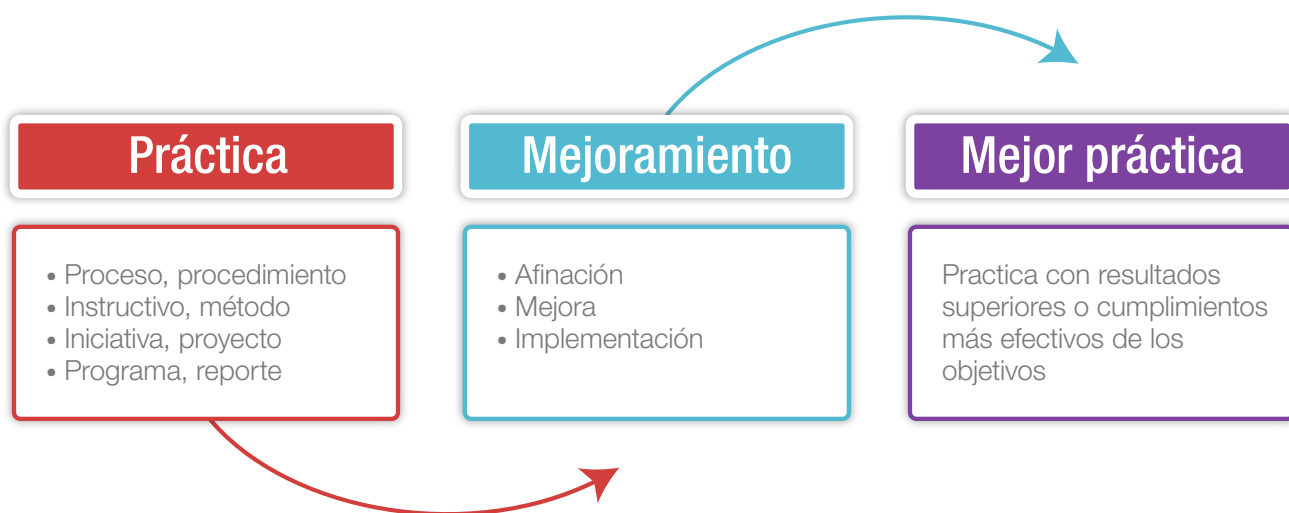
- ¿Para qué se aprende?
- ¿Cómo se aprende?
- ¿Sobre qué se aprende?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos para el aprendizaje institucional?
- ¿Cuáles son condiciones institucionales que favorecen el aprendizaje?

Lo que describiremos a continuación es producto de la experiencia obtenida en la Fundación DIS al apoyar y promover procesos de aprendizaje institucional con expertos de campo de las organizaciones sociales, asociaciones de organizaciones y redes. El conocimiento que tenemos sobre estos procesos es incipiente pero consideramos importante documentarlo para compartirlo y generar reflexión colectiva sobre el mismo.

Esta guía es parte del proyecto de “Filantropía colaborativa e inclusión social” que la Fundación para el Desarrollo Institucional de Organizaciones Sociales (Fundación DIS) viene desarrollando con apoyo de la Fundación Ford. Retoma muchos de los avances en aprendizaje que la Fundación DIS ha tenido con diferentes organizaciones y empresas. La publicación virtual de esta guía se logró gracias al apoyo de la Comunidad de Madrid y SECOT al programa de la Fundación DIS denominado: Centro Virtual de Información y Servicios para el fortalecimiento institucional de la sociedad civil en Iberoamérica - Fase II.

¿Para qué se aprende en las organizaciones sociales?

El aprendizaje organizacional o proceso de mejoramiento de las prácticas



El aprendizaje en las organizaciones sociales no es un fin en sí mismo. Se aprende para mejorar. Se aprende para cambiar. El aprendizaje es un medio para orientar el cambio de las prácticas y el funcionamiento de las organizaciones sociales. Para quienes están involucrados en procesos de cambio social, se aprende para mejorar las intervenciones, para cambiar las prácticas.

Para que el aprendizaje pueda ser usado por los expertos de campo en pro de cambiar y mejorar prácticas de la organización tiene que estar conectado con tales prácticas y ser práctico en sí mismo. El aprendizaje está al servicio del cambio en las prácticas de una organización. El propósito final con los procesos de aprendizaje no es el de generar conocimiento y publicaciones. El propósito es que el conocimiento y la documentación contribuyan a incrementar las capacidades y la efectividad de las intervenciones de las organizaciones sociales. En ese sentido, se busca aprender para cambiar y mejorar las prácticas y con esto lograr una mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos de la intervención.

Una organización que aprende es una organización que busca fortalecer sus capacidades colectivas. Es una organización que a través del aprendizaje incrementa su eficiencia en las intervenciones, mejora su efectividad e incrementa el impacto de su quehacer. El aprendizaje organizacional es una competencia que lleva a las organizaciones a ser capaces de identificar oportunidades de mejora y corregir procesos y en ese sentido a tener mejores intervenciones. Mientras más eficaces sean las organizaciones en la gestión de su conocimiento tendrán mayores probabilidades de ser innovadoras y efectivas.

El aprendizaje se puede realizar con el equipo de trabajo de la organización, con pares u organizaciones similares o con los grupos de interés de la organización. En ese sentido, el aprendizaje es una oportunidad de estimular el intercambio con actores del entorno para analizar conjuntamente las prácticas o para aprender de la evaluación con beneficiarios, socios y aliados de proyectos realizados por la organización.

De tal manera que el aprendizaje organizacional es un medio para transformar las prácticas de una organización en mejores prácticas. Y la diferencia entre “práctica” y “mejor práctica” está en que:

Las prácticas son el conjunto de acciones deliberadas para cumplir con un objetivo de una intervención social. Existen diferentes tipos, alcances y características de las prácticas. Entre los tipos de prácticas podemos hablar de procesos, procedimiento y métodos. Esos tipos de prácticas tienen diferentes alcances relacionadas a si están vinculadas a una iniciativa, un proyecto o un programa, y diferentes características, pues pueden ser administrativas, operacionales o de gestión.

La mejor práctica es aquella que ha sido afinada, mejorada e implementada para producir resultados superiores, o para lograr el cumplimiento más eficiente de los objetivos.

Una mejor práctica es entonces una práctica mejorada a través de un proceso de aprendizaje. Este proceso de afinamiento y mejora se realiza sistematizando, reflexionando y documentando una o un conjunto de prácticas y tiene como objetivos el producir resultados superiores o lograr el cumplimiento más eficiente de los objetivos. (Ver diagrama)

¿Cómo se aprende en las organizaciones sociales?

En este aparte trabajaremos inicialmente sobre una descripción conceptual del proceso de aprendizaje y de las diferentes formas de compartir el conocimiento, para seguir con una propuesta operativa para organizar una iniciativa de aprendizaje alrededor de un ciclo de PHVA (planear, hacer, verificar, actuar). Finalizaremos con una sección dedicada al aprendizaje colaborativo.

1. [Del conocimiento tácito al explícito](#)
2. [El aprendizaje y el proceso de mejoramiento continuo](#)
3. [El aprendizaje colaborativo](#)

Del conocimiento tácito al explícito

Uno de los grandes aportes a la conceptualización de los procesos de aprendizaje institucional es la distinción entre el conocimiento “tácito” o “implícito” y el conocimiento “explícito”, introducida en 1995 por Nonaka y Takeuchi en su libro *The Knowledge Creation Company*. El conocimiento “tácito”, de acuerdo con estos autores, es el que está en las cabezas de las personas. El “explícito” está codificado de alguna manera (documento, video, notas). Al trabajar con los expertos de campo, el movilizar el conocimiento “implícito” y transformarlo en conocimiento “explícito” es uno de los grandes retos de cualquier iniciativa de aprendizaje institucional.

La división entre conocimiento “implícito” y “explícito” les permitió a los autores proponer un modelo que a nuestro juicio contribuye a orientar iniciativas de aprendizaje organizacional. En este modelo se proponen las siguientes cuatro formas de compartir el conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización.¹

Contenido del conocimiento creado por las cuatro formas



Fuente: Margarito Palacios Maldonado. Aprendizaje organizacional. conceptos, procesos y estrategias, mayo-agosto 2000. Año 6, Número 15

¹ Ver Gorelick, C; Milton, N. and April, K. 2004. Performance Through Learning. Knowledge Management in Practice. P. 11-14

Veamos los elementos característicos de cada forma de compartir el conocimiento:

Socialización: la socialización ocurre cuando dos o más personas comparten su conocimiento implícito para la realización de una tarea. Esta socialización no conduce a la creación de un conocimiento “explícito” y en general se produce solamente cuando las personas comparten una cultura y una experiencia efectiva previa de trabajo. Este compartir conocimiento “implícito” con otro conocimiento “implícito” puede facilitar la realización de tareas o mejoras de las prácticas pero el alcance del cambio institucional queda limitado a los participantes en el intercambio. La socialización produce lo que puede llamarse conocimiento armonizado (modelos mentales y habilidades técnicas compartidos).

Externalización: la externalización ocurre cuando se puede convertir el conocimiento “implícito” o “tácito” en conocimiento “explícito”. Esta transformación requiere la generación de conceptos, la articulación entre los mismos y la captura o codificación del conocimiento en documentos, videos, artículos, libros, relatos, blogs, etc. Para lograr la externalización se suele requerir de un proceso de preguntas y reflexiones sobre las prácticas de manera que sea posible articular el conocimiento “implícito” y traducirlo en un lenguaje que pueda ser entendido por otros que no necesariamente conozcan las prácticas de donde se deriva dicho conocimiento. Es posible también transformar el conocimiento “tácito” en “explícito” con un trabajo de diálogo entre diferentes expertos de campo, dedicado a compartir conocimientos “tácitos” para identificar elementos y categorías comunes de sus prácticas. La exteriorización genera conocimiento conceptual (conceptos, analogías y metáforas).

Combinación: la combinación es el proceso de compartir conocimientos explícitos (documentos, manuales, videos, procedimientos, casos, notas, etc.) para producir nuevo conocimiento o reconfigurarlo y hacerlo más relevante y práctico. La creación de centros de recursos organizados por temas pertinentes a las organizaciones sociales facilita la combinación. El reto para la combinación es el poner a disposición de los miembros de un organización social o de las organizaciones sociales en su conjunto el conocimiento codificado, clasificado en un forma pertinente para el aprendizaje (portales, centro de información con categorías orientadoras, centros de recursos organizados por temas pertinentes a las organizaciones sociales) de manera que este conocimiento pueda estar disponible para las diversas iniciativas de aprendizaje de las organizaciones sociales. La combinación origina conocimiento sistémico.

Internalización. Como se mencionó en la sección anterior, se aprende para cambiar y mejorar prácticas y para que este cambio pueda suceder se requiere que el conocimiento sea apropiado o internalizado. En ese sentido, el proceso de internalización es la transformación del conocimiento “explícito” nuevamente en conocimiento “tácito” o “implícito” para que pueda ser aplicado a las prácticas institucionales que se pretenden mejorar. La interiorización crea conocimiento operacional orientado a la solución de problemas y al cambio en la forma de hacer las cosas.

En general las iniciativas de aprendizaje combinan las cuatro formas de compartir conocimiento. El peso de cada una de las formas, sin embargo, depende de la experiencia previa y del acervo de conocimiento existente en la institución. Si por ejemplo no se tiene el conocimiento codificado, la iniciativa deberá darle un gran énfasis en el inicio al proceso de externalización y posteriormente

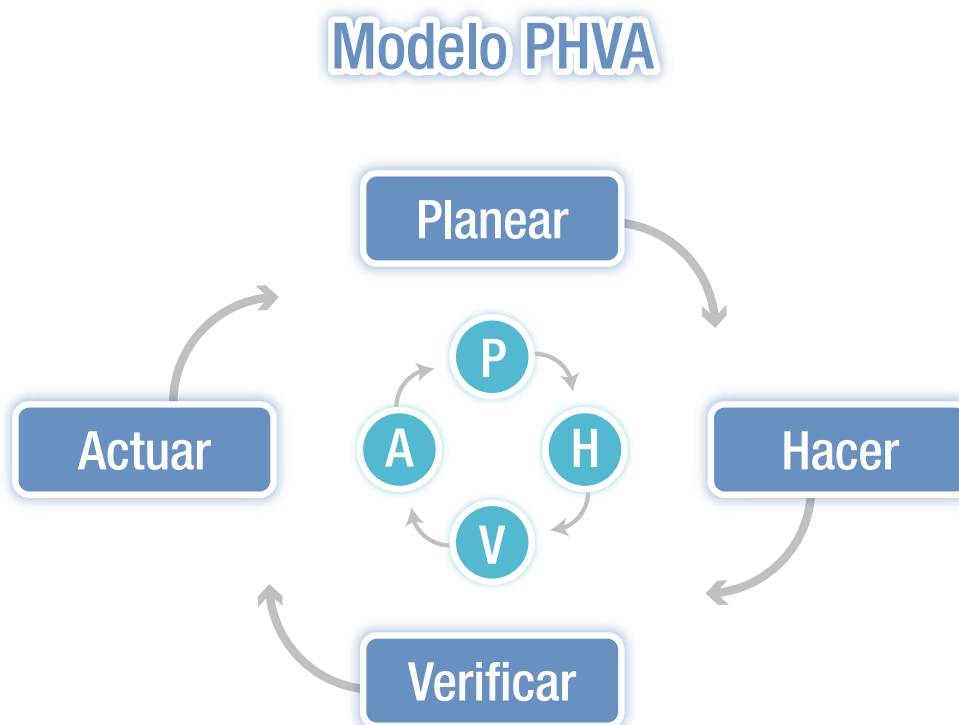
trabajar en los procesos de combinación e internalización. Si por el contrario, ya se tiene un centro de recursos con prácticas documentadas, la iniciativa puede darle un mayor peso al proceso de combinación e internalización.

En cualquiera de las combinaciones posibles de estas formas de compartir conocimiento, las iniciativas pueden ser organizadas teniendo en cuenta el ciclo PHVA o de planear, hacer verificar y actuar. En el punto 2.2. se verá cómo se relaciona este ciclo con el aprendizaje.

[← Volver](#)

El aprendizaje y el proceso de mejoramiento continuo

Teniendo en cuenta que el aprendizaje se da para cambiar y mejorar prácticas, es posible pensar una iniciativa de aprendizaje organizada bajo la secuencia del ciclo PHVA, en tanto las iniciativas de aprendizaje requieren de la planeación (P), de la ejecución de las actividades planeadas o el hacer (H), de la verificación (V) o control de los procesos y del actuar (A) o incorporación de los aprendizajes a la práctica. El ciclo PHVA pretende establecer un procedimiento sistemático para mejorar las prácticas existentes a través de un proceso colaborativo en grupos de trabajo. Veamos.

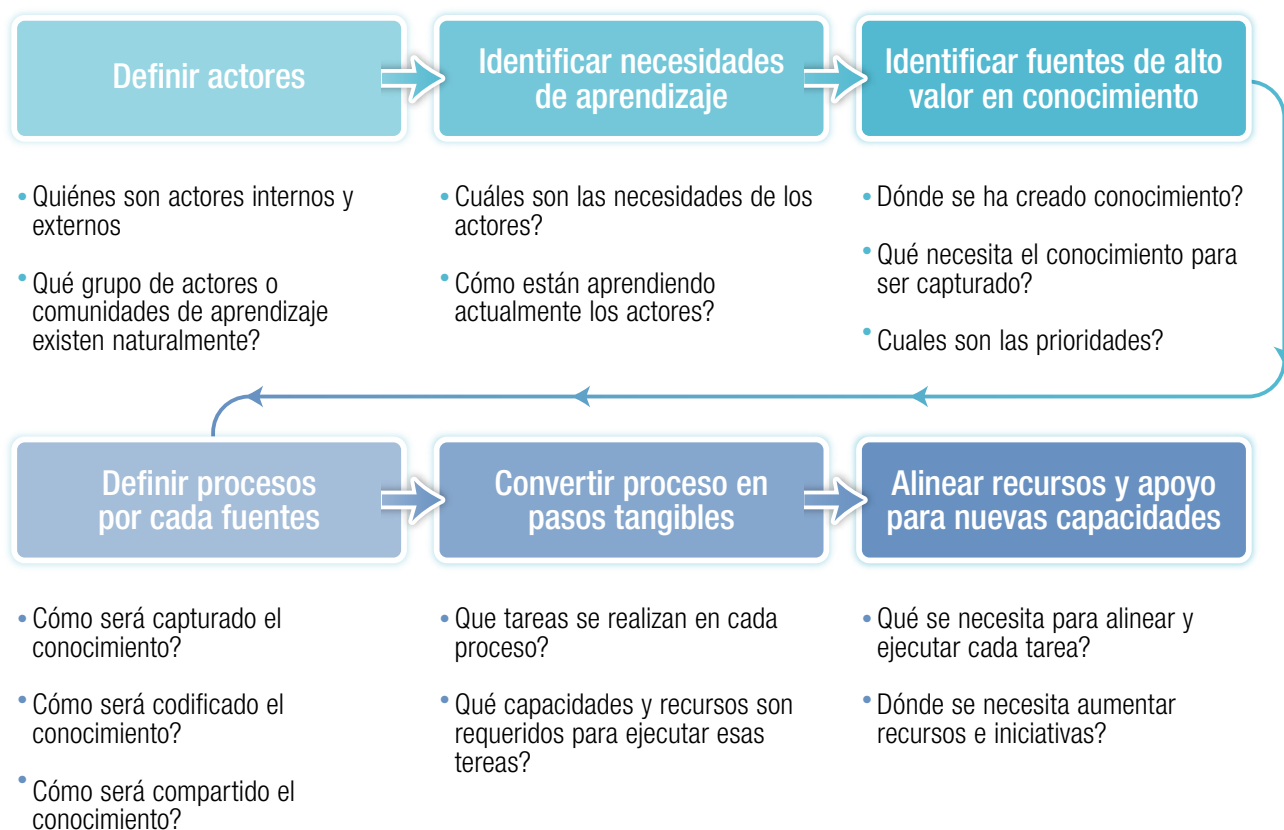


- a. El plan de trabajo debe tener especificaciones sobre los actores que participan, las necesidades de aprendizaje, las fuentes a utilizar (material existente en la organización, personas conocedoras de las prácticas, procedimientos establecidos, etc.), los medios y procesos con cada fuente (talleres, grupos focales, diálogos, sesiones de preguntas y respuestas, entrevistas,
- **Orientadas a objetivos estratégicos:** las iniciativas de aprendizaje se orientan al futuro en tanto buscan el mejoramiento de una práctica. En ese sentido, no es suficiente plantear el aprendizaje en torno a la sistematización general de las prácticas de una organización social. Se requiere priorizar las prácticas a documentar. Un buen criterio para hacerlo es pensar en la estrategia que orienta el futuro de la organización. Teniendo en cuenta la estrategia se pueden seleccionar prácticas que sean relevantes para el éxito de la misma.

- **Necesidades sentidas:** dentro del conjunto de prácticas orientadas a objetivos estratégicos, algunas responderán a necesidades más sentidas por los miembros de la organización social. Dada la importancia del involucramiento de los concedores de las prácticas en el aprendizaje de las mismas, la necesidad sentida de mejora de una práctica es otro criterio a utilizar en la selección de prácticas.
- **Experiencia acumulada:** es importante que la práctica sobre la que se va a trabajar cuente con un grupo de personas en la organización que tiene la experiencia necesaria para poder dialogar, intercambiar y producir el conocimiento necesario para su mejora.

análisis de documentos, etc.), los recursos, responsables y cronograma. El diagrama a continuación contiene unas buenas sugerencias de pasos y preguntas para planear el proceso de creación de conocimiento en una organización (Ver diagrama: proceso de creación colaborativa de conocimiento)

Proceso de creación colaborativa de conocimiento



Fuente: *The Challenge of Organizational Learning*. By Katie Smith Milway & Amy Saxton

- b. Hacer.** Una vez se acuerda el plan de trabajo para el aprendizaje se inicia el desarrollo de dicho plan con los procesos de recopilación de información, sistematización y documentación de prácticas, la identificación de los temas críticos, retos y brechas de las prácticas.

Un momento central en esta fase es el acordar en el grupo las mejoras y orientaciones a implementar en las prácticas objeto de la iniciativa.

Esta fase tiene diferentes momentos de externalización (documentar a partir de conocimiento tácitos) y de combinación (combinar diversos tipos de documentos para reformular las prácticas y sus orientaciones de mejora).

- c. Verificar.** En esta fase se trata de validar los conocimientos producidos, hacer seguimiento a las actividades planteadas en el plan acordado y verificar si lo aprendido en el proceso está acorde con lo esperado en el plan y, si no, introducir los correctivos que fueran necesarios.
- d. Actuar.** Esta fase es la de la mejora de la práctica e implementación de los cambios propuestos en el proceso de aprendizaje. Durante esta fase la “internalización” es fundamental. Validados y acordados los conocimientos producidos y las propuestas de cambio en las fases anteriores, aquí se trata de trabajar en torno al proceso de transferencia de conocimiento a quienes la van a implementar, si es que son distintos a los que produjeron el conocimiento. En esta fase es fundamental tener claridad en los roles y responsabilidades así como en asegurar las competencias de los líderes para garantizar la implementación de las mejoras de la práctica en los términos acordados en las fases anteriores.

[← Volver](#)

El aprendizaje colaborativo

Una iniciativa de aprendizaje es sobre el aprender y hacer juntos. El aprendizaje organizacional implica la colaboración en la producción de conocimiento y en la aplicación del mismo para las mejoras de las prácticas. Debemos recordar en este punto que el aprendizaje organizacional no se limita a la diseminación y capacitación en buenas prácticas en el cual se divulgan las buenas prácticas y se capacita a los “operadores” para que apliquen esas buenas prácticas. En una iniciativa de aprendizaje el supuesto es que los miembros de la organización tienen experiencia y un saber acumulada en intervenciones y prácticas específicas y a partir de ese conocimiento es posible que sean a la vez generadores y usuarias del conocimiento.

El aprendizaje colaborativo implica un cambio de pensamiento sobre los colaboradores. Este aprendizaje invita a las organizaciones a mirar con otros ojos las propias prácticas y las de otros y a considerar a los pares como fuente de aprendizaje para la construcción conjunta de nuevos procesos, metodologías, herramientas y maneras de hacerlas aplicables a las intervenciones.

El aprendizaje entre pares supone la creación de relaciones horizontales para generar aprendizaje a partir de saberes complementarios. En los espacios establecidos para el aprendizaje, los participantes son pares con experiencia y saben que pueden aportar al mejoramiento colectivo de las prácticas. Un reto importante en el manejo de estos espacios de aprendizaje es lograr crear un ambiente donde la conversación entre los participantes expertos sea captada como conversaciones entre pares que buscan mejorar sus prácticas y no como espacios de transmisión de información por parte de un “experto” a un grupo “no experto”. El aporte recíproco de ideas, herramientas e instrumentos entre expertos para aplicar en sus propias prácticas y mejorar el trabajo es el desafío de este trabajo entre pares.

Existen diferentes medios para el aprendizaje colaborativo. Teniendo en cuenta que los miembros de una organización son portadores de conocimiento y no sólo receptores, el reto es buscar formas de colaboración para compartir, reflexionar y producir de manera conjunta el conocimiento práctico necesario para mejorar o cambiar las prácticas de una organización. En este sentido, el aprendizaje colaborativo es un proceso “relacional” que requiere poner atención a la calidad de las relaciones, las conversaciones y las interacciones que toman lugar entre las personas de la organización y afuera de ella.²

Los diálogos, las conversaciones, los talleres, el trabajo en grupos de pares y otros métodos participativos son el medio de producir colaborativamente y apropiarse del aprendizaje. Y como en otros casos de metodologías participativas, la colaboración se realiza entre pares sin las mediaciones de la jerarquía organizacional.

¹ Working with barriers to organizational learning. Networking for international development.

La colaboración en un proceso de aprendizaje puede darse a muy diferentes niveles. Desde la colaboración del equipo de una organización a la colaboración entre organizaciones de un país o colaboración entre organizaciones de diversos países. Efectivamente, hemos tenido experiencia en trabajar a nivel de una organización social pequeña, una empresa de gran escala, grupos de organizaciones a nivel de un país y redes latinoamericanas. Es posible generar procesos de aprendizaje al interior de una organización creando grupos de trabajo en torno a prácticas específicas, reuniones periódicas de reflexión de los colaboradores en torno a proyectos particulares o comunidades de aprendizaje entre organizaciones y redes de aprendizaje para temas específicos. La secuencia y principios en el trabajo colaborativo son similares pero por supuesto el grado de complejidad varía de acuerdo con el nivel en el que se realiza la iniciativa.

[← Volver](#)

¿Sobre qué aprenden las organizaciones sociales?

Se aprende sobre prácticas específicas, pero detrás de ellas hay supuestos, teorías del cambio y modelos mentales, por eso queremos iniciar esta sección con el análisis de la importancia de los modelos mentales en los procesos de aprendizaje y el papel que tienen en el cambio y transformación de prácticas. En un segundo aparte se describirán diversas iniciativas de aprendizaje en las que hemos estado involucrados para ilustrar las diversas dimensiones de las prácticas sobre las que es posible aprender de forma colaborativa y la importancia de incluir en las iniciativas de aprendizaje el análisis y reflexión sobre las teorías y criterios orientadores de la acción para poder mejorarla o transformarla.

1. [Los modelos mentales y el aprendizaje](#)
2. [Ejemplos ilustrativos de aprendizaje colaborativo](#)

Los modelos mentales y el aprendizaje

En este aparte queremos profundizar alrededor de los temas y prácticas sobre las cuales se puede aprender. Ya hemos mencionado que entendemos por prácticas el conjunto de acciones deliberadas para cumplir con un objetivo de una intervención social. En esta definición queremos subrayar el aspecto de acciones deliberadas, para enfatizar que detrás de las acciones hay supuestos, teorías implícitas o explícitas del cambio y que estos deben ser parte fundamental de los procesos de aprendizaje. Es decir, se aprende no solamente sobre las “acciones” sino sobre aquello que guía las acciones o lo que se conoce en la literatura como modelos mentales (Senge, P.1992) o teorías de la acción (Argyris, C y Schon, D.1996)

Los modelos mentales o las teorías de la acción, como dicen Senge, “no sólo determinan el modo de interpretar el mundo sino el modo de actuar” (1992: 223). Estas teorías de la acción son sistemas de creencias que están en la base de lo que hacemos como personas y de lo que hacen las organizaciones. Estas teorías incluyen las estrategias de acción, los valores y criterios que gobiernan la selección de las estrategias y los supuestos que están detrás de los criterios. En algunos casos, son teorías explícitas, en otros casos son teorías implícitas o lo que llaman Argyris y Schon “teorías en uso”. (1996: 12)

La reflexión sobre las teorías de acción y sobre los modelos mentales es fundamental para el aprendizaje organizacional porque son activos y moldean las acciones de las organizaciones. Si los modelos mentales no cambian, la acción no variará. Por tanto, sería imposible pensar en procesos de aprendizaje organizacional que no trabajen sobre estos modelos que gobiernan la acción y las prácticas de la organización. El reto entonces es hacer explícitos los modelos mentales y mejorarlos para que respondan a los nuevos desafíos de una organización.

Como dice Senge: “Las organizaciones saludables serán las que pueden sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales para enfrentar cualquier situación” (1992: 231) y “mientras los supuestos predominantes no se expongan abiertamente, no hay razones para que los modelos mentales cambien... Si los gerentes “creen” que sus perspectivas son hechos y no supuestos, no estarán dispuestos a cuestionar esas perspectivas. Si carecen de aptitudes para indagar los modos de pensar propios y ajenos, sufrirán de limitaciones para experimentar con nuevos modos de pensar”. (1992: 257)

[← Volver](#)

Ejemplos ilustrativos de aprendizaje colaborativo

Teniendo en cuenta las ideas expuestas atrás, hemos trabajado en diversos procesos de aprendizaje colaborativo. Los expondremos a continuación a manera de ilustración de los procesos y de la diversidad de tipos y alcances de prácticas posibles de ser mejoradas a partir de iniciativas de aprendizaje.

La creación colectiva de un marco de referencia. Una iniciativa de aprendizaje fundamental para nuestro propio desarrollo fue el proceso de creación colectiva de un “marco de desarrollo de base” para RedEAmérica, una red de setenta fundaciones empresariales que trabajan en torno a este tema. La tarea de establecer un marco con conceptos, lenguaje y orientaciones prácticas compartidas era esencial para una red cuyo tema común es precisamente el desarrollo de base. Este trabajo lo realizamos entre 2002 y 2003.

En el momento de constitución de la Red se partió de una definición provisional de desarrollo de base. A partir de esa definición y con aportes de diferentes miembros se inició la elaboración de un documento sobre el “marco de desarrollo de base” con los conceptos, principios y orientaciones principales para las intervenciones de las fundaciones miembros. Este documento preliminar se escribió a partir de documentos existentes y entrevistas con los expertos de las fundaciones buscando hacer “explícitas” las teorías en uso sobre el desarrollo de base. El documento fue discutido en la asamblea fundacional de la red, donde se lograron identificar nuevos temas para la reflexión y se constituyeron grupos de trabajo para generar conocimiento en los temas priorizados y acordados por los participantes.

A partir de los aportes de los grupos de trabajo se realizaron algunos talleres para validar el conocimiento producido y se escribió una nueva versión del documento. Esa nueva versión circuló entre los doce nodos nacionales, cuyos miembros ajustaron, complementaron y retroalimentaron de manera colaborativa. Este conjunto de insumos permitió escribir el conjunto de cuadernillos denominados [Construir Juntos: una propuesta para hacer desarrollo de base](#), que contienen conceptos, orientaciones estratégicas, modelos de intervención y formas de aprendizaje. Estas orientaciones construidas de manera colaborativa han dirigido las intervenciones de los miembros desde ese entonces y han sido la base para otros ejercicios colaborativos en temas más específicos, como el acompañamiento y la cofinanciación de las organizaciones de base o la evaluación de impacto de los proyectos de desarrollo de base, por ejemplo.

Modelos y prácticas de desarrollo local. Un ejercicio similar lo realizamos años más tarde, en 2007, con un subgrupo de RedEAmérica interesado en el aprendizaje sobre las relaciones entre el desarrollo de base y el desarrollo local. Este ejercicio tuvo como objetivo central la generación de aprendizajes y lineamientos de la red para los programas de desarrollo local promovidos por sus miembros. El núcleo central del trabajo fue el estudio, comparación y reflexión con los equipos de trabajo de varios de los programas de desarrollo local de miembros de RedEAmérica. Estos programas compartían lineamientos generales sobre el desarrollo local y seguían los fundamentos del desarrollo de base. Sin embargo, tenían importantes variaciones en sus metodologías, en la forma como eran implementados y el grado de desarrollo al interior de las instituciones que los apoyan.

Esta diversidad guió la selección de los programas y se constituyó en la gran riqueza del trabajo colaborativo, pues permitió enriquecer a todos los participantes y generar acuerdos sobre los principios, conceptos orientadores, elementos centrales y el ciclo compartido del desarrollo local, y a su vez mantener la diversidad en la operación de los programas. El producto del trabajo tiene dos partes: la primera trata sobre los elementos centrales del desarrollo local que cualquier organización de la red debe contemplar y la segunda sobre las prácticas específicas y variadas para cada uno de los elementos. ([Vinculando el desarrollo de base con el desarrollo local: estrategias de intervención de los miembros de RedEAmérica](#), Rodrigo Villar, Fundación DIS, 2007. PDF)

Temas críticos y orientaciones prácticas en las iniciativas comunitarias de generación de ingresos. En 2010 tuvimos otra experiencia de aprendizaje en red con miembros de RedEAmérica y algunos expertos practicantes externos a esta red sobre el tema de las iniciativas asociativas de generación de ingresos. Siguiendo la misma lógica de los trabajos anteriores, realizamos inicialmente entrevistas personales y consultas bibliográficas de trabajos de expertos practicantes sobre los temas críticos surgidos durante el apoyo a iniciativas comunitarias de generación de ingresos. Con esos temas críticos identificados se elaboró un marco orientador que fue validado en talleres con expertos practicantes y en diversas sesiones presenciales con pequeños grupos. Con apoyo de diversos miembros de la Red y otros expertos interesados en el tema se recopilaron casos, orientaciones y reflexiones que constituyeron los insumos básicos de un documento construido a partir de las necesidades de aprendizaje y los insumos de expertos en el tema de la generación de ingresos con comunidades pobres. ([Factores de éxito de las iniciativas comunitarias de generación de ingresos y las diversas estrategias de las fundaciones para apoyarlas y promoverlas](#), RedEAmérica, Fundación DIS, 2011.)

Opciones de inversión social privada de naturaleza empresarial en educación básica. Junto a las experiencias con RedEAmérica hemos trabajado con otras organizaciones en la producción de herramientas específicas como la elaboración de mapas de aliados, o la identificación de estrategias de relacionamiento con grupos de interés. Hemos también elaborado guías como la de [Opciones de inversión social privada de naturaleza empresarial en educación básica](#), construida a partir de los aprendizajes con diversos actores (fundaciones, empresas, líderes empresariales) del sector privado en temas educativos y con los aportes de diferentes expertos practicantes en el tema de América Latina. En esta guía se establecen orientaciones, estrategias y ejemplos prácticos de intervenciones del sector privado en educación, de manera que otros actores de ese sector puedan tener en cuenta los aprendizajes de sus pares cuando diseñen o pretendan mejorar sus intervenciones en educación.

Diplomado “Inversión social privada, Cómo Invertir con efectividad en la comunidad”. Igualmente, hemos trabajado en procesos de formación a partir de los aprendizajes obtenidos con los expertos practicantes. El principal proceso de formación derivado de un conjunto de iniciativas de aprendizaje es el diplomado “Inversión social privada, Cómo Invertir con efectividad en la comunidad”. Este diplomado es el producto de una alianza entre RedEAmérica, el Instituto Tecnológico de Monterrey y la Fundación DIS. Sus contenidos se basan en la experiencia sistematizada del conocimiento práctico acumulado a través de los años por los miembros de RedEAmérica. Esto permite ofrecer una formación aplicada para el diseño y gestión de programas de desarrollo de base, con un marco de referencia sobre el mismo, instrumentos y metodologías, así como casos ilustrativos de buenas prácticas.

El diplomado tiene seis módulos: Del asistencialismo al desarrollo de base, Identificación de los elementos del desarrollo de base; La cofinanciación y el acompañamiento; Evaluación de impactos de un programa de desarrollo de base; Identificación de elementos estructurales en áreas estratégicas del desarrollo de base, y El trabajo en red del sector privado como plataforma para la expansión del desarrollo de base.

Su duración es de 110 horas de instrucción virtual, en las que cada uno de los módulos integrará conceptos, metodologías, herramientas y una serie de actividades para reflexionar sobre la práctica de la fundación o empresa, así como sobre las prácticas de algunos miembros individuales y de los programas nacionales de algunos nodos de RedEAmérica. Está enfocado a directivos, personal técnico y administrativo de organizaciones de la sociedad civil, profesionales del área social y afines, consultores, fundaciones, empresas, institutos, asociaciones y organizaciones comunitarias.

Esta estrategia de formación ha permitido la profesionalización de un número importante de personas en diversos países de América Latina, a partir de contenidos relevantes y experiencias probadas en la práctica, a un costo relativamente bajo. El [diplomado](#) inició labores a finales de septiembre de 2009 y a mediados del 2011 había formado a más de 350 estudiantes.

[← Volver](#)

Obstáculos y condiciones para el aprendizaje

A pesar de los grandes beneficios del aprendizaje colaborativo, ya sea al interior de una organización o entre organizaciones, suelen presentarse algunos obstáculos para poder generar iniciativas efectivas. Algunos de estos obstáculos surgen desde los individuos en la organización y otros son derivados de las características de la organización. Unos y otros deben ser enfrentados para generar las condiciones propicias al aprendizaje.

En un primer aparte de esta sección describiremos obstáculo y retos presentes en las organizaciones y luego analizaremos algunas estrategias para enfrentar estos retos y generar condiciones favorables para el aprendizaje en las organizaciones.

1. [Obstáculos y retos para el aprendizaje](#)
2. [Condiciones para el aprendizaje](#)

Obstáculos y retos para el aprendizaje

Veamos algunos obstáculos o retos que enfrentan las personas, las organizaciones y las redes cuando quieren desarrollar iniciativas de aprendizaje.

Iniciemos con algunos obstáculos de las personas en las organizaciones:

Creer tener la verdad a la mano y querer respuestas fáciles. Los problemas que enfrentan las organizaciones sociales son complejos, requieren intervenciones que consideren diferentes puntos de vista, aprendizajes continuos sobre el resultado de las acciones y una crítica continua para mejorar. Esto es imposible cuando “creemos que la verdad habla por nuestra boca” o por la boca de la organización.

En el Elogio de la dificultad, Estanislao Zuleta describe esta gran barrera al aprendizaje derivada del atractivo humano por las supuestas doctrinas capaces de dar cuenta de todo, el seguimiento acrítico de líderes y la aversión a la indecisión, la duda y el pensamiento autónomo. En sus palabras, una de la mayores barreras para el aprendizaje es aquella que surge del “atractivo terrible que poseen las formaciones colectivas que se embriagan con la promesa de una comunidad humana no problemática, basada en una palabra infalible... que suprime la indecisión, la duda y la necesidad de pensar por sí misma ...En lugar de desear una filosofía llena de incógnitas y preguntas abiertas, queremos poseer una doctrina global, capaz de dar cuenta de todo, revelada por espíritus que nunca han existido o por caudillos que desgraciadamente si han existido.” (Zuleta. E. 1985: 10-11).

La carencia de humildad. Los procesos de aprendizaje colaborativo requieren de una buena dosis de humildad, una virtud poco presente en el mundo organizacional, donde muchos creen tener las respuestas a los problemas sociales que quieren enfrentar y pocos deseos de admitir dificultades en sus quehaceres. Se requiere, como persona y como organización, saberse incompletos y tener una dosis adecuada de insatisfacción con lo que se hace para querer mejorar. Se requiere de la humildad necesaria para admitir la posibilidad del propio cuestionamiento, el espacio para la mejora y la consideración de que los otros constituyen fuentes continuas para el propio aprendizaje.

Sobre las rutinas y la necesidad de aprender a desaprender. Un paso primordial en los procesos de aprendizaje es el aprender a desaprender. Muchos de los hábitos y maneras de hacer, incluso aquellos que fueron buenas soluciones en un contexto particular, pueden convertirse en rutinas que obstaculizan la adquisición de nuevos conocimientos y el enfrentamiento de nuevas situaciones con miradas frescas y respuestas adecuadas. Suspender por momentos los juicios, abrirse a criticar los propios esquemas mentales, analizar críticamente los supuestos con que se enfrentan las situaciones y salirse de la zona de confort es una forma de aprender a desaprender. Esto invita a la continua reflexión, al respeto por las opiniones ajenas, a poner en duda las respuestas rápidas y a deshacerse de viejos preceptos o prejuicios para iniciar un proceso de aprendizaje con otros.

Existen también algunas barreras organizacionales para el aprendizaje. Los siguientes son algunos ejemplos:

Sobrestimar el interés de aprender y subestimar el esfuerzo para la gestión del aprendizaje y los recursos necesarios para lograrlo. Un problema frecuente con las iniciativas de aprendizaje colaborativo es considerar que la voluntad de aprender y colaborar con otros en una organización es

suficiente para que sucedan las cosas. Esa mirada voluntarista no tiene en cuenta que se requiere condiciones propicias, una gestión adecuada, recursos y liderazgo para el logro del aprendizaje, como veremos en el próximo aparte.

Subestimar el tiempo necesario para el aprendizaje o crear una sobrecarga de trabajo. Los procesos colaborativos requieren de tiempos específicos para reflexionar. No es posible tener organizaciones que aprendan si no establecen tiempos para hacerlo. Pero lo contrario también es cierto. Si junto a las ya complicadas agendas de trabajo de los miembros de una organización social se adicionan agendas de aprendizaje que sean vividas como una sobrecarga, muy posiblemente el proceso colaborativo de aprendizaje termine abortando.

Podemos señalar también algunos obstáculos y retos para el aprendizaje en red. Entre ellos:

La dificultad de los protagonismos. Los procesos colaborativos entre organizaciones sociales requieren poner la causa superior por encima de la visibilidad de cada organización particular. En el mundo de las organizaciones sociales muchas veces prima el éxito de la organización particular sobre el éxito de su propia misión, o dicho de otra manera, el ego sobre la causa. Este protagonismo organizacional va en contravía del aprendizaje colectivo orientado a la mejora en la efectividad e impacto del conjunto de las organizaciones que participan en una red.

La incertidumbre de los procesos de colaboración. El mundo de las organizaciones sociales está cada día más centrado en prestar servicios, ofrecer productos o apoyar proyectos con resultados tangibles que tengan beneficios de corto plazo. El aprendizaje, así como cualquier proceso de innovación, requiere asumir riesgos y manejar la incertidumbre, y esto es especialmente cierto cuando el aprendizaje se realiza entre organizaciones pares que requieren acuerdos y agendas comunes de aprendizaje. Estos procesos colaborativos son un tanto inciertos y no totalmente controlables, por lo cual se requiere de organizaciones abiertas al debate, dispuestas a participar activamente y a negociar acuerdos, respetuosas de sus pares y convencidas de los beneficios que un proceso democrático y horizontal puede traer para su propia organización.

Ante los retos mencionados atrás es importante saber enfrentarlos que existen estrategias para enfrentarlos y para generar condiciones propicias para el aprendizaje organizacional. Veamos algunas de estas estrategias a continuación.

[← Volver](#)

Condiciones para el aprendizaje

En un buen artículo del Harvard Business Review, titulado “Is yours a Learning Organization?”, David Garvin y sus colegas resumen en tres categorías lo que a su juicio requiere una organización para establecer las condiciones necesarias para aprender de manera colaborativa. Estas son:

1. Ambiente institucional favorable. Una condición necesaria para el aprendizaje institucional es que los colaboradores de una organización tengan la seguridad psicológica para expresarse abiertamente, se relacionen en un clima de respeto y aprecio a las diferencias de opinión, estén abiertos a nuevas ideas y tengan tiempo para la reflexión. Las organizaciones que aprenden requieren de un ambiente donde se valore el saber de los miembros del equipo, sus diferentes formas de aprender y sus aportes para el aprendizaje de la organización.
2. Prácticas y procesos específicos de aprendizaje. Esta condición se refiere a la necesidad de las organizaciones que aprenden por contar con agendas de aprendizaje, así como de procesos y tiempos específicos para compartir, analizar y generar conocimiento y para la formación, capacitación y transferencia de conocimiento.
3. Liderazgo que refuerce el aprendizaje. Se refiere al papel activo de los líderes de la organización en relación al aprendizaje. Las organizaciones que aprenden necesitan de líderes que invitan a los equipos a dar sus opiniones en las discusiones, que escuchan atentamente, que promueven múltiples puntos de vista, que abren espacios para identificar problemas, retos y soluciones para la organización y sus prácticas.

Creemos que los elementos descritos atrás sintetizan bien las condiciones básicas para lograr que una organización aprenda. Queremos ahora agregar otros elementos que complementan o especifican esas condiciones a nivel de las organizaciones.

Voluntad de establecer un sistema de aprendizaje con procesos de documentación y mejoramiento continuo de prácticas. Un aspecto fundamental para el logro del aprendizaje en una organización, es la existencia de la voluntad y de una decisión explícita de la organización para convertir el aprendizaje colaborativo en una prioridad estratégica de la organización. Esto implica una conciencia a nivel de los líderes sobre la importancia del aprendizaje como parte de la estrategia de mejora continua de las prácticas.

Decisión de dedicar un responsable para la motivación y facilitación externa de los grupos de trabajo. Un proceso sistemático de aprendizaje requiere de un responsable que se encargue de motivar, hacer seguimiento y facilitar el proceso de los grupos de trabajo al interior de la organización, o en la relación de la organización con otras organizaciones. El acompañamiento y dinamización del proceso contribuye a la sistematicidad y planeación del mismo, al establecimiento de una secuencia clara en el proceso de aprendizaje, a promover la generación de insumos para el análisis (revisión documental, referenciación), y al mejor desarrollo del proceso mismo de análisis y reflexión (elaboración de preguntas, levantamiento de temas críticos para la revisión de los supuestos de la práctica, organización de la información y de las lecciones aprendidas).

Establecimiento de espacios y tiempos específicos para el proceso de aprendizaje. Los colaboradores en una organización social suelen tener múltiples actividades que compiten con los procesos de aprendizaje. Solamente si la organización establece el aprendizaje como prioridad y por tanto especifica tiempos para dicho aprendizaje, será posible establecer los espacios de reflexión y el tiempo para trabajar en la mejora de las prácticas.

Establecimiento de sistemas de gestión y comunicación de la información. Los procesos de aprendizaje deben contar con procesos de recolección, interpretación y diseminación de la información, fácilmente accesibles para el conjunto de la organización.

Junto a las condiciones para el aprendizaje de las organizaciones, existen condiciones que facilitan el aprendizaje en las redes. Entre estas condiciones podemos señalar las siguientes:

La doble vía en las redes de aprendizaje. Una red de aprendizaje tiene sentido cuando sus miembros le dan valor al aprendizaje colaborativo. Una red agrega valor no sólo por lo que cada miembro logra de la red, sino también por lo que aporta. Es un valor creado conjuntamente entre los miembros y de doble vía, gracias al cual cada miembro valora el estar trabajando en red y a la vez contribuye a la creación conjunta de valor con otros. En este sentido, la decisión de participar en una red pasa por considerar que es mejor aprender con otros que solo y que se está dispuesto a compartir y generar conocimiento de forma colaborativa.

Especificar el tipo de red de aprendizaje. Existen varios tipos de redes y es importante decidir cuál es el tipo de red más adecuado para el aprendizaje de una organización particular, pues cada tipo de red ofrece aprendizajes y responsabilidades diferentes. Sin pretender hacer una categorización completa, a continuación describimos algunos tipos de red para ejemplificar la variedad de las opciones existentes:

1. Redes orientadas a conectar y facilitar los intercambios entre personas u organizaciones. Son redes que conectan individuos para facilitar el intercambio y aprendizajes entre ellos. Este tipo de red pretende que cada miembro encuentre respuesta a sus necesidades, pero no pretende generar acuerdos, ni una producción de conocimiento colaborativa
2. Redes orientadas a generar identidad colectiva alineando a personas u organizaciones. Es una red que conecta para lograr una dinámica e identidad compartida. Esta más orientada a la transferencia de conocimiento que a la producción colaborativa del mismo. Puede centrarse en el conocimiento producido por externos para intercambiar información y formarlos en determinados valores, conocimientos y estrategias.
3. Redes orientadas a producir conocimiento estratégico para mejorar las prácticas de sus miembros. Es una red que conecta, alinea y produce aprendizaje de forma colaborativa. Produce a partir de agendas compartidas y establece conexiones para producir colaborativamente. Es una red que genera productos (documentos, guías, prácticas sistematizadas, prácticas mejoradas, cursos, etc.) orientados al cambio organizacional y mejora de las prácticas de intervención de los miembros que participan en ella.

Los procesos de aprendizaje colaborativo requieren animadores e inversiones para la operación de la red. Al igual que en las organizaciones, los procesos colaborativos en red no se dan solamente por la voluntad de aprender de los miembros. Requieren dinamizadores u animadores, personas u organizaciones que coordinen, faciliten o promuevan el proceso de aprendizaje entre las organizaciones. Requieren aportes en tiempo de las mismas organizaciones para generar la confianza con sus pares, para participar en el establecimiento de las agendas y establecer los mecanismos del aprendizaje. Las redes requieren también apoyo de sus miembros con los recursos necesarios para la operación misma de la red, en temas de gestión, plataforma, comunicaciones, etc.

Tener en cuenta los retos y generar las condiciones básicas para enfrentarlos es fundamental para el buen desarrollo de las iniciativas de aprendizaje.

[← Volver](#)

Referencias y otros recursos

- Argyris, Chirs and Schon, Donald. *Organizational Learning. Theory, Methods and Practice*. Addison. OD Series. Wesley.1996.
- Britton, Bruce. Organisational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity.. Praxis paper N° 3. March 2005.
- Cabrera, Angel y Cabrera, Elizabeth. Knowledge - Sharing Dilemmas. *Organizational Studies* 2002.
- Garvin, D; Edmondson, A and Gino, F. Is yours a Learning Organization? En *Harvard Business Review*. March 2008.
- Gorelick, C; Milton, N. and April, K. 2004. Performance Through Learning. *Knowledge Managment in Practice*.
- Grantcraft. How do you build in learning when there´s no time to learn? [Results from a Grantcraft survey](#),. 2011.
- Grantcraft. Learning Together. [Collaborative Inquiry among Grant Makers and Grantees](#). 2006.
- Milway Smith Kate, Saxon Amy. The Challenge of organizational learning. *Standford social onnovaion review*. Summer 2011.
- Perez Zapata, Julian, Cortez Ramírez Juan, Alejandro. Barreras para el aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*. N°22.
- Senge, Peter. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica.1993.
- Wenger, Etienne. Knowledge management as doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. *IVEY Management Services*. January/February 2004
- Williams Group. [Marketing Your Knowledge. A Report to Philanthropy's R&D Organizations](#)). Developed with and for participants in the David and Lucile Packard Foundation Knowledge Project.
- Zuleta, Estanislao. Elogio de la dificultad. En *Sobre la idealización en la vida personal y colectiva y otros ensayos*. Nueva Biblioteca Colombiana de Cultura. Procultura. 1985.

Agradecimientos y créditos

© 2011 Fundación DIS

Autores:

Rodrigo Villar, Fundación DIS
Alba Lucia Castro, Fundación DIS

Edición de la publicación virtual:

Bernardo González

Diseño y montaje:

Azoma Criterio Editorial Ltda.
giro360 SAS.

Fotografías:

Fundación Holcim Ecuador e Instituto de Ciudadanía Empresarial,
ICE, Brasil, (cedidas gracias a la colaboración de RedEAmérica)



