



Fotografía: metodologías colaborativas de la gestión del conocimiento para el aprendizaje y el cambio.

# Otro mundo es posible... de nosotros depende

## La gestión del conocimiento como motor de los aprendizajes y los cambios

Alain Santandreu

Consortio por la Salud, Ambiente y Desarrollo (ECOSAD) | Lima, Perú  
alain\_santandreu@yahoo.com | <http://puntodcambio.blogspot.com> | <http://ecosad.org/laboratorio-virtual/>

Hay dos formas de convencer: con un buen relato o con un argumento bien construido. Y aunque ambos convencen por igual, lo hacen apelando a mecanismos diferentes. Los argumentos convencen por su verdad, los relatos por su semejanza con la vida.

**Jerome Bruner,**  
*Realidad mental y mundos posibles, 2004*

### Buenos argumentos y buenos relatos\*

En las últimas décadas, las intervenciones promovidas por ONG, gobiernos, universidades y agencias de

cooperación internacional han centrado su atención en el cumplimiento de las actividades y en la obtención de resultados, entendidos exclusivamente como productos. Con esta forma de comprender las intervenciones, el seguimiento y la evaluación, la sistematización y la comunicación parecerían haberse burocratizado a tal extremo que la principal preocupación de los investigadores y técnicos podría resumirse en una frase: "debemos describir las actividades y medir los resultados reportando los indicadores del proyecto".

Sin embargo, no deberíamos olvidar que hacer es tan importante como medir lo que hacemos

valorando los cambios que logramos, tanto los esperados como los que emergieron, sean éstos directamente vinculados o influenciados con la intervención. Sucede que en la práctica, esta riqueza de posibilidades de expresar los cambios termina reduciéndose al seguimiento y evaluación de algunos indicadores de actividades o resultados del tipo “número de personas, por sexo y por año, que participan en las capacitaciones”. La sistematización, cuando se realiza, suele ser elaborada por un consultor externo con capacidad de escribir un buen libro. Y la comunicación se reduce al posicionamiento institucional (y del proyecto), a redactar algunas noticias y a las relaciones públicas sin prestar la debida atención a la diseminación de los resultados entre quienes pueden utilizarlos como puntos de partida para nuevos cambios.

La mayor parte de las intervenciones, al menos las que conozco, no suelen reflexionar sobre lo que implica gestionar el conocimiento como un aspecto relevante para la promoción de los cambios. Planificamos procesos complejos como si fueran intervenciones simples. Pensamos que al conocer el problema y contar con los recursos del proyecto, nos será relativamente fácil implementar las soluciones que imaginamos. Confiamos ciegamente en la planificación y descartamos el ensayo y error. Medimos cuantificando como única forma de acercarnos a la realidad. Transformamos la riqueza de los procesos de gestión del conocimiento en actos instrumentales llenos de frases que tomamos prestadas de otros contextos “conocimiento al servicio de los usuarios”, “aprendizaje continuo de los procesos de cadena de valor”, “desarrollo del capital intelectual” o “generación y transferencia del conocimiento”. Estamos convencidos que somos modernos si utilizamos un lenguaje moderno en el que no parecería existir espacio para algunos conceptos como “comunicación para el cambio”, “reflexión crítica”, “construcción colaborativa y social del conocimiento”, “incertidumbre” o “diálogo de saberes como motor de los cambios”.

La idea —fuertemente arraigada entre los técnicos, los investigadores y los tomadores de decisión— de que los resultados y los productos son la misma cosa, y que representan la única forma de

hacer visibles los cambios directamente vinculados a una intervención, tiene un origen y un desarrollo a lo largo del tiempo. Esta historia comienza en la década de 1970 con los primeros intentos de medir resultados promovidos por la cooperación estadounidense y alemana que culminaron con el desarrollo del Enfoque de Marco Lógico. Y que, años más tarde, dieron origen a los Presupuestos por Resultados y a la comunicación organizacional aplicada no sólo en las empresas, sino también en los gobiernos, la cooperación para el desarrollo, las ONG y las universidades. La preocupación por planificar las intervenciones como forma de garantizar los resultados llevó a diseñar instrumentos como la Matriz de Marco Lógico, cuyo éxito radica en su capacidad para responder a la preocupación de los financiadores resumida en una pregunta: ¿cómo podemos mostrar que los recursos que se utilizan para financiar una intervención producen los resultados esperados?

Esta forma de ver las intervenciones se basa en el convencimiento, propio del positivismo racionalista, de que si hemos planificado adecuadamente los insumos, y ejecutado bien las actividades, obtendremos los resultados que esperamos. La noción de que podemos controlar los resultados de las intervenciones encontró un fuerte apoyo en los teóricos de la gestión del conocimiento organizacional, preocupados por mejorar el posicionamiento de las empresas en el mercado a través de la mejora en la innovación y el aumento de la competitividad. Bajo este enfoque las empresas comenzaron a darse cuenta que, además de bienes y servicios, producían conocimiento, lo que supuso un cambio trascendente en el mundo empresarial. Un grupo de investigadores y académicos provenientes de las ciencias de la administración desarrollaron diversos enfoques que permitieron comprender los procesos de producción y socialización de los conocimientos que se generaban al interior de las empresas. De esta forma surgieron enfoques que hacían énfasis en las “organizaciones que aprenden”, el “aprendizaje organizacional basado en la acción” o el “aprendizaje basado en la experiencia”.

El éxito de este enfoque entre las empresas, sumado a la globalización del modelo de modernización

neoliberal transformado en nuevo paradigma, facilitó su diseminación a escala planetaria. A tal punto que los gobiernos, las ONG y hasta las universidades comenzaron a manejar este enfoque promovido por las agencias de cooperación internacional como la mejor forma (cuando no la única) de gestionar el conocimiento que se deriva de una intervención. La falta de reflexión llevó, por ejemplo, a que algunos programas de combate a la pobreza impulsados por municipios o ministerios tuviesen entre sus objetivos declarados de gestión del conocimiento “ser líderes en el posicionamiento institucional”, como si el éxito de las intervenciones se midiese por el número de recordaciones que la opinión pública tiene del programa. Esta idea se complementó con un enfoque de comunicación organizacional que se esmeró en aplicar, en los proyectos o programas, las estrategias de *marketing* diseñadas para las empresas, promoviendo campañas masivas (durante una semana, para un día en particular y una vez al año) diseñadas por equipos de relacionistas públicos y periodistas. La globalización neoliberal terminó por expandir esta forma de ver y hacer operativas las intervenciones, sean éstas proyectos o programas, en un mundo más preocupado por aparentar ser eficiente y mostrarlo (como forma de ganar legitimidad institucional) que por promover transformaciones socioambientales en las personas, y en los sistemas sociales y ecológicos.

### **El enfoque de gestión del conocimiento para el aprendizaje y el cambio**

Afortunadamente, otros enfoques comenzaron a cuestionar esta forma lineal y relativamente simplificada de concebir los proyectos y programas. Poco a poco, parecería abrirse paso una nueva forma de entender las intervenciones.

Como parte de su preocupación por encontrar enfoques más cercanos a sus necesidades, junto a un grupo de investigadores, técnicos y activistas, comenzamos a pensar en nuevas formas de concebir las intervenciones, más orientadas a poner en valor los aprendizajes y los cambios que el recuento ordenado de las actividades. Como alguien dijo alguna



Fotografía: metodologías colaborativas de la gestión del conocimiento para el aprendizaje y el cambio.

vez: “no podemos esperar un resultado diferente si seguimos haciendo las cosas de la misma forma”.

El resultado de esta reflexión teórica y metodológica, pero sobre todo práctica, propició el surgimiento de la gestión del conocimiento para el aprendizaje y el cambio, entendida como un enfoque y una metodología que permite identificar, documentar, analizar, hacer disponible y comunicar los datos, la información y el conocimiento socialmente construido, conectando los procesos de gestión que se implementan como parte de las intervenciones a los cambios que se influyen con dichas intervenciones en las personas y en los sistemas sociales y ecológicos.

Un primer paso fue mirar las intervenciones como procesos de cambio y no sólo como un conjunto de actividades para obtener resultados. Abordar las intervenciones desde una perspectiva sistémica y

de complejidad contribuyó a identificar y valorar a los actores, documentando y analizando los principales hitos de cambio. Comprender los motivos que llevaron a que ciertas acciones fuesen más efectivas que lo esperado, superando las expectativas iniciales, contribuyó a poner en valor la incertidumbre y la emergencia como componentes clave de los procesos de transformación que se influyen con cada intervención. La identificación de los puntos de cambio que deben activarse permitió valorar el potencial transformador del proyecto o programa en lugar de gastar la mayor parte de las energías en la ejecución de las actividades planificadas.

Un segundo paso fue comprender que los resultados pueden expresarse, a la vez, como productos objetivamente verificables (aunque no siempre tangibles) y directamente vinculados a la intervención, y como alcances, es decir, como cambios en los comportamientos, conocimiento y relaciones que son influenciados por la intervención en los actores directos, clave y estratégicos, con los que se trabaja. La noción de aprendizajes significativos y colaborativos terminó de completar el enfoque asumiendo que los cambios más sostenibles se apoyan en procesos de aprendizaje que son, a la vez, únicos e irrepetibles, pero también generalizables y, por lo tanto, capaces de transformarse en aprendizajes útiles para otros.

La idea de que los investigadores y técnicos no sólo aplican instrumentos siguiendo un protocolo o un procedimiento determinado contribuyó a cambiar la forma de ver las intervenciones. La articulación de instrumentos cuantitativos, cualitativos y participativos como parte de metodologías implicativas permitió superar falsas dicotomías (como la cuanti-cualitativa), poniendo énfasis en el valor de quienes implementan los procesos como seres senti-pensantes, y no como meros instrumentos que aplican instrumentos.

La implementación de enfoques de sistematización preocupados por poner en valor las perspectivas de todos los actores permitió reconstruir los procesos valorando todas las opiniones mejorando los aprendizajes y los cambios. El convencimiento de que la comunicación de resultados debe orientarse

a promover nuevos cambios contribuyó a la sostenibilidad de los procesos y los resultados, en lugar de preocuparse por la sostenibilidad de las instituciones.

Por esto, al valorar lo que planificamos, cada vez es más necesario analizar lo que pudimos o nos dejaron hacer, lo que no hicimos o no nos dejaron hacer, y lo que emergió, que no conocíamos pero que finalmente realizamos. Diversos instrumentos nos ayudan en este proceso. La construcción colaborativa de mapas y fichas de actores, el diseño de líneas de tiempo, el análisis cualitativo de los discursos y de las relaciones sociales que establecen los actores, la documentación de las actividades, y los hitos y la valoración de los alcances, nos permitieron identificar y comprender tanto los cambios directamente vinculados a la intervención como los cambios influenciados por ésta, sean esperados o no esperados. Una nueva forma de documentar, medir, analizar y poner en valor los procesos de cambio se está abriendo paso entre los investigadores, técnicos y decisores que han comenzado a ver las intervenciones como parte de una trayectoria de cambio.

Cada vez somos más los que pensamos que es necesario descolonizar el conocimiento construyendo una nueva epistemología, es decir, una nueva forma de mirar y comprender los procesos de construcción de conocimiento menos preocupada por la formalidad burocrática de los procesos y más orientada a valorar los aprendizajes y los cambios. Una epistemología que reconozca el papel transformador que tienen los procesos de construcción social de conocimiento, como motor de nuevos cambios, como piedra de toque para las transformaciones socio-ambientales. Otro mundo es posible, de nosotros depende lograrlo.

#### **Nota**

\* Las reflexiones presentadas en este texto son producto de la colaboración de un grupo de investigadores de Bolivia, Brasil, Canadá, Colombia, Ecuador, Guatemala y Perú en el marco del proyecto "Mejor uso de resultados de investigación a través de la gestión del conocimiento, seguimiento y evaluación en proyectos de salud y medio ambiente", financiado por IDRC-Canadá.