



Acordes, una experiencia de aprendizaje

Acordes, a learning experience



MÓNICA MANCERO ACOSTA

Universidad Central del Ecuador. Ecuador.

mpmancero@uce.edu.ec



3

Existen organizaciones e instituciones por las que uno pasa en el trabajo y entrega lo mejor que puede, y al salir siente que aportó y quizás dejó lo mejor de sí o no aportó mayor cosa; en cambio, hay organizaciones que más bien pasan por uno, que uno siente que recibe más que dar, que aprende, y la acaban constituyendo en la vida laboral y personal. Esta es la experiencia, temo no equivocarme, que vivimos varias de las personas que trabajamos en el centro Aprendizaje Organizacional al Desarrollo, un centro de investigación de la Universidad de Cuenca.

En este contexto, me pregunto ¿qué hace que una experiencia laboral tenga las primeras o segundas características? Para responder esta pregunta se requeriría sin duda investigaciones exhaustivas. Sin embargo, la intención de este ensayo es únicamente trazar algunas reflexiones desde las vivencias y la rememoración, que siempre será nostálgica pero que no se hará con ausencia de crítica.

En este ensayo planteo algunas características destacadas de lo que internamente llamábamos la cultura organizacional, en este caso aplicadas al propio centro de

investigación ACORDES, que a mi criterio constituyeron factores importantes para generar cohesión en el equipo y una experiencia de aprendizaje cualitativamente significativa.

En primer término, abordo la relación establecida entre el equipo local de la Universidad de Cuenca con el equipo promotor del proyecto de la Universidad de Lovaina, en Bélgica. Posteriormente, reviso algunas características de la dinámica interna de ACORDES. Finalmente, planteo la relación entre el Centro de investigación y la Universidad de Cuenca.

Academia del norte y academia del sur: la relación del equipo local con el equipo promotor

Iniciar desde la relación sinérgica establecida entre el equipo local de la Universidad de Cuenca y el equipo promotor del proyecto instalado en el Centro de Psicología Organizacional y del Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Lovaina, es comenzar desde el principio. El centro ACORDES fue pensado “como un programa para el apoyo socio-organizacional a las organizaciones de desarrollo y a la carrera de Desarrollo Social (Escuela de Sociología) de la Universidad de Cuenca. Por ello, desde sus inicios, sus preocupaciones centrales fueron trabajar de manera colaborativa y mejorar el aprendizaje organizacional de sus miembros y aliados” (Santos, 2006, p. 8).

Así, ACORDES fue definido como una suerte de institución bisagra entre la Universidad y la sociedad, más concretamente, las organizaciones de desarrollo que trabajaban en la región sur. Sin embargo, el propio Centro se convirtió también en una suerte de bisagra entre las dos universidades, la de Cuenca y la Católica de Lovaina. Esto pone sobre el tapete el tema de la cooperación académica norte-sur que nunca fue seriamente abordado, ni reflexionado de manera sistemática en ninguno de los dos equipos instalados en continentes y realidades diametralmente distintos.

Sobre este tema quisiera puntualizar varios aspectos de esta relación que merecen ser nombrados y reflexionados perentoriamente: uno es el tipo de relación establecida con los promotores a través de las visitas que ellos realizaban al “campo”, esto es a la

Universidad de Cuenca que siempre implicaban talleres de trabajo o capacitación con las propias organizaciones de desarrollo que eran los objetivos de trabajo de ACORDES.

Esta relación era bastante fluida, las brechas del idioma eran parcialmente solucionadas con el escaso español que hablaban, aunque mejor entendían los docentes de Lovaina, y el inglés básico que hablaba el equipo de Cuenca. El rol central lo ocupaba el coordinador belga del equipo, Marc Craps, quien hacía de mediador, traductor e intérprete en las numerosas reuniones y talleres que teníamos en los cuales se hablaban los idiomas: castellano, inglés y flamenco.

El ambiente de trabajo y el aprendizaje que se provocó fue muy significativo para el equipo. Sin embargo, la generación de esta relación cualitativa de aprendizaje generalmente fue analizada como un aprendizaje en una sola dirección, tratándose de los espacios de intercambio con los académicos de la Universidad de Lovaina. En ese sentido, quizás fue necesario reflexionar más y plantear una relación de auténtico diálogo de saberes; es verdad que los profesores belgas de Lovaina siempre fueron abiertos a nuestra idiosincrasia y realidad, y hacían un esfuerzo enorme, imagino, para adaptar sus charlas a nuestro entorno. Sin embargo, y quizás esa fue una falla más nuestra que de ellos, no lo veíamos como un real proceso de intercambio de experiencias y aprendizaje, sino que dé, algún modo, nosotros nos beneficiábamos de ese intercambio mientras ellos eran los “dadores” del mismo.

Aquí entra el debate acerca de la generación de conocimiento y las relaciones norte-sur, si es que acá somos el laboratorio del cual se proveen los académicos del norte para generar teoría mientras que en el sur se extraen los datos. De algún modo, este proceso también se generó en ACORDES, sin embargo, fue más democrático sin duda. Es decir, hubo muchos *papers* que fueron publicados por los académicos de Lovaina, incluso tuvieron lugar varias tesis doctorales. Sin embargo, por un lado, se reconocían nuestras coautorías en algunos de los artículos académicos y, por otra parte, también se realizaron tesis doctorales y otras de calibre menor con base en estos aprendizajes, por parte del equipo local.

Otro de los temas algo espinosos y poco tratados fue la gran diferencia salarial entre los cooperantes belgas y el equipo local. A los cooperantes, o a uno solo de los cooperantes

más bien, se le pagaba, como es natural en estos casos, con los recursos de la cooperación con que fue financiado el proyecto, el Fondo interuniversitario flamenco, esto es el VLIR; mientras que al equipo local se nos pagaba con el dinero de Universidad de Cuenca, en nuestra calidad académica de docentes de nombramiento o contratados, o incluso investigadores juniors. Evidentemente las diferencias eran abismales pues en ese momento, en Ecuador, los sueldos que pagaba la academia eran muy bajos. La comparación salarial es uno de los temas que frecuentemente causa problemas en la cooperación académica norte-sur, en el caso de ACORDES esto no fue tan problemático quizás debido a que solo hubo un cooperante permanente con este tipo de sueldo. Quizás también porque hubo lo que se denomina “el salario psicológico” por el buen ambiente de trabajo en el equipo, el aprendizaje y además las oportunidades de becas que se abrían para el equipo local.

Por otra parte, este intercambio también se enriqueció con el aporte de estudiantes pasantes de la Universidad de Lovaina que vinieron a Ecuador. Estos pasantes, en nuestra perspectiva, se introducían rápidamente en los proyectos, era admirable su capacidad para adaptarse a nuestro entorno: hablaban fluidamente español, se interesaban por la cultura local, se introducían de lleno en las tareas a ellos asignadas, además venían provistos con experticias visiblemente mejores que las que generábamos en nuestros propios estudiantes.

La tutoría académica del pasante la realizaba un tutor profesor de la Universidad de Lovaina, y la tutoría práctica un profesor de la Universidad de Cuenca. Estas experiencias han sido analizadas por Art Dewulf (2006) quien señala que “el rol de pasante es inherentemente ambiguo. Diferentes pasantes han interpretado su rol frente a ACORDES de diferentes maneras, tomando una posición entre aceptación y acción” (p. 26). Luego de releer la valoración que hace Dewulf, quien recoge los testimonios de los pasantes, me doy cuenta de que a los pasantes les costaba mucho adaptarse culturalmente y que veían, desde su perspectiva, como un proceso lento lo que acontecía en ACORDES, y eso les generaba un cierto sentimiento de impotencia por no poder cambiar cosas que ellos decían “funcionaban mal”. Sin embargo, la perspectiva nuestra con relación al rol de ellos era distinta, como señalé anteriormente.

Otro intercambio significativo fue el de quienes tuvimos la oportunidad de viajar a estudiar postgrados en la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Lovaina. Evidentemente, el hecho de estar concurrentemente en el otro espacio colaborativo del proyecto nos podía dar una mirada más integral tanto de la cultura como del background académico y del ambiente docente y de investigación de las contrapartes en el norte. Sin embargo, tampoco todos quienes estuvimos allá desarrollamos la misma inserción ni los mismos intereses académicos. De igual manera, como lo manifiestan los pasantes belgas en Ecuador, en nuestro caso -aquí mejor hablaría a título personal- la adaptación y la inserción fueron complejas y desafiantes.

De cualquier forma, los resultados en estos casos son más visibles en las tesis de investigación de los y las diferentes profesionales que tuvimos esta oportunidad; cada uno lo direccionó hacia sus intereses académicos, tratando de aprovechar la gran experticia de sus tutores y, por cierto, las realidades y problemáticas de nuestro país que podían ser abordados en estas investigaciones a fin de contribuir al debate académico de temas relevantes en nuestro contexto. En otras palabras, se trataba de introducir la perspectiva de los estudios del Desarrollo organizacional, de manera transversal si se quiere, a fin de poder darle una dimensión diferente a ciertas problemáticas quizás ya abordadas en nuestro entorno. En este sentido, el desafío del conocimiento no era menor, significaba, como se decía en los estudios de este talante, abrir las perspectivas de conocimiento para tener un lente distinto para mirar una realidad ya conocida pero que ahora, gracias a las ciencias del comportamiento organizacional, se revelaba distinta.

Una valoración más decantada acerca de los resultados de estos proyectos de investigación y su difusión debería hacerse en esta misma compilación. No obstante, desde mi propia experiencia podría decir que le hizo falta a nuestro espacio una línea de difusión mucho más amplia tanto de los resultados de los proyectos de investigación en publicaciones más amplias y que estén dirigidas a nuestro propio entorno, así como de difusión de los estudios más académicos que se hicieron con oportunidad del programa de investigación ACORDES, en esos años.

ACORDES ¿un centro de refugio o de desarrollo?

El centro de investigación ACORDES y su particular cultura organizacional fue ampliamente abordada por uno de sus destacados y más influyentes miembros, Enrique Santos, en su doctorado en la Universidad de Lovaina, precisamente. Las conclusiones a las que llegó Santos fueron presentadas en un artículo de adaptación publicado en la Revista Economía y Política N.14 de la Facultad de Ciencias Económicas, en 2006. De acuerdo con este artículo, ACORDES vivió etapas distintas en su desarrollo, una primera inicial desde 1996 a 2000, una etapa de transición en 2000 a 2001, y una tercera etapa a partir de finales de 2001 (Santos, 2006, pp. 7-20).

De acuerdo con el autor, ACORDES presentó “una cultura organizacional orientada hacia las relaciones internas, rasgo formado en su primera etapa” (Santos, 2006, pág. 8). Además, señala que “Descubrimos que en ACORDES el factor energizante de toda su primera etapa fue el interés de sus miembros y aliados para aprender destrezas para el desarrollo organizacional de las OD. En ese primer momento, ese aprendizaje se dio con el apoyo de los especialistas flamencos que actuaban como un agente venido desde fuera” (Santos, 2006, p. 11).

A su vez, en la etapa de transición, hubo una redefinición de ACORDES en la medida en que los especialistas externos habían reducido sus visitas y fue necesaria una redefinición mientras ocurría una cierta dispersión de intereses, acciones y metas. Sin embargo, como señala el autor “la organización se mantuvo cohesionada por la gran importancia que se puso muchas veces en el tema de las relaciones internas, por sobre el de la tarea común” (Santos, 2006, p. 12).

Finalmente, en la tercera etapa se desarrolla un proceso de cambio interno que tiene que ver con un recambio generacional hasta cierto punto, así como la definición de propósitos más claros y la incorporación de nuevos actores al proceso, como los gobiernos locales. Esta fase es interpretada por Santos de la siguiente manera “La lección más importante de esta etapa, a nuestro juicio, es que cuando una joven organización de desarrollo se está consolidando tras un periodo de transición en el cual se incorporan nuevos miembros, la construcción de sentidos comunes sobre la tarea central y la membresía organizacional se vuelve prioritaria” (Santos, 2006, p. 14).

De esta breve revisión de los análisis sobre lo que denominó el autor “el proceso ACORDES” se destaca lo que Santos llamó el fuerte interés por el “aprendizaje de destrezas” de la primera etapa; el énfasis en las “relaciones internas” en la fase de transición; así como “la construcción de sentidos comunes” de la tercera fase. De todo ello puedo inferir que uno de los puntales de la pervivencia de ACORDES en esta primera década, de 1996 a 2006, se relaciona con ese componente de sinergia establecido entre los miembros, que priorizaron mucho su pertenencia a un grupo y centro de investigación que tenía características peculiares, relacionadas más bien con la investigación-acción y el fuerte involucramiento con los actores del desarrollo, tanto organizaciones como actores sociales, comunidades rurales, juntas parroquiales, organizaciones barriales, gobiernos locales, así como organizaciones no gubernamentales.

Una de las hipótesis que quiero plantear en este artículo es que, en mi perspectiva, este fuerte sentido de pertenencia y el esfuerzo por “aprender” estos nuevos marcos conceptuales y metodológicos, así como desarrollar un acercamiento al mundo externo a la Universidad estuvo dado por un background común de la mayor parte del personal académico del grupo.

Esto significa que una buena parte de los académicos éramos personal relativamente joven, que había tenido compromiso social y político con partidos y organizaciones de la izquierda ecuatoriana, quienes a partir de la década de los 90, luego de la caída del muro de Berlín, nos quedamos sin referentes claros de cómo sería posible tener una academia más comprometida en la transformación de nuestra sociedad. En este contexto, ACORDES constituyó la posibilidad de un proyecto académico que permitía articular esos intereses sociales y políticos con nuestra labor académica, de docencia e investigación.

Esta entrega a ACORDES, de algunos de sus miembros, podría haber sido parte de esta mística militante de docentes anteriormente comprometidos en términos políticos, pero inclusive con influencia de la Teología de la liberación que claramente tuvieron varios de sus integrantes.

Sin embargo, en este contexto, no se analizó suficientemente, por un lado, el relacionamiento con las ONGs, que como sabemos fue parte del establecimiento del proyecto político neoliberal a partir de la década de los 90, y del denominado tercer sector con la intención de desplazar al Estado de sus tareas (Dagnino et al., 2010) Y, por otro lado, de que las temáticas de Desarrollo organizacional podían ser analizadas como la posibilidad de introducir un mejoramiento de las organizaciones sociales y de desarrollo, en este caso, a una lógica eficientista y productivista que aplane el camino para que la dinámica capitalista y de desarrollo penetre de mejor forma en nuestras comunidades.

Finalmente, tampoco se reflexionó suficientemente acerca de la noción de “desarrollo” que veníamos impulsando. Desde una visión crítica, el desarrollo ha sido analizado como un discurso muy bien configurado con intereses de poder y control detrás, y no como el producto de un saber neutro en búsqueda del ansiado progreso de las sociedades, sino más bien “como una tecnología política cuyo propósito es el manejo y, más aún, la creación sistemática del Tercer Mundo, y cuyo objetivo final es el de mantener ciertas formas de explotación y dominación” (Escobar, 1986, pp. 18-19).

ACORDES, Acompañamiento Organizacional *al Desarrollo*, tiene impresa en su sigla, indefectiblemente, el desarrollo como una categoría que ha marcado su accionar, y ahí creo que, entregados a la vorágine de los nuevos aprendizajes y destrezas, así como a la investigación-acción y a las promesas proyectistas del desarrollo, nos hizo falta una mirada más crítica hacia las intenciones últimas de los propios procesos que impulsábamos, así como a sus resultados.

ACORDES ¿bisagra entre la Universidad y la sociedad local?

Por último, quiero referirme al rol que desempeñaba nuestro Centro al interno de la Universidad, así como con la sociedad local. El uso de la metáfora, como siempre señalaba el profesor René Bouwen, es una herramienta poderosa que no solo grafica nuestra forma de operar, sino que contribuye a lograrla. En este sentido, la metáfora de la bisagra fue un instrumento poderoso, aunque quizás a nosotros mismos nos sonaba arrogante ya que dudábamos de la calidad de bisagra adjudicada a nuestro Centro de investigación que represente a la Universidad, de manera legítima.

Me explico mejor, ACORDES en esa época, hablo de la primera década, era un pequeño centro de investigación ubicado en un piso algo destartalado de la Facultad de Filosofía y Letras que se lo había conseguido por algún evento fortuito. Los docentes investigadores, los juniors, los pasantes belgas y aún los professors belgas que venían a trabajar al país, debíamos todos ubicarnos en ese precario espacio.

Sin embargo, todos los docentes proveníamos de la Escuela de Sociología, ubicada en la Facultad de Economía y Ciencias Administrativas. Nuestras horas de investigación para ACORDES eran asignadas como carga horaria por esa Facultad, y la carrera de Desarrollo social, que también se beneficiaba del proyecto ACORDES, era parte de la misma Facultad de Economía.

Enrique Santos explica bien la tensión que existía en ese centro de investigación y en algunos otros, por ser centros independientes de la lógica burocrática y segmentada de las Facultades:

La cultura organizacional centralizada de la Universidad siempre ha estado en tensión permanente con las tendencias de Acordes hacia la auto-organización, procurando evadir los sistemas de control directos de la Universidad y las Facultades. El apoyo y aval de la K.U. Leuven han garantizado esta autonomía relativa, al actuar efectivamente como promotor académico del programa (Santos 2006, pp. 8-9).

11

Esta falta de claridad del estatuto de nuestro centro de investigación nos traía dificultades, y como apela Santos al concepto de “autonomía relativa”, un concepto proveniente de Poulantzas que se aplicara al carácter autónomo relativamente del Estado, un término novedoso, flexible pero ambiguo que podía ser utilizado a nuestro favor, pero también en nuestra contra. La Facultad de Economía nos asignaba horas, pero no podía controlar nuestro trabajo académico, gozábamos de esta “autonomía relativa”, sin embargo, se negaba a darnos un espacio para desarrollar nuestro trabajo. En este contexto, ser interlocutores válidos de la Universidad de Cuenca frente a la sociedad local sonaba alto arrogante, y en mi caso particular quizás, dudaba de que esta representación sea vista como legítima, tanto de cara a la sociedad como de cara a la propia Universidad.

Por otro lado, es necesario analizar la relación de ACORDES con algunos de los otros centros de investigación de la Universidad de Cuenca. El programa PROMAS (Programa de manejo de agua y suelo) de las áreas técnicas de ingeniería civil y agronómica, nació también con el auspicio de la colaboración flamenca. Esa cercanía posibilitó que se realizaran algunos proyectos en los cuales ellos realizaban la parte “técnica”, mientras ACORDES realizaba el trabajo “social”. Esta dualidad tenía la potencialidad de ser complementaria e interdisciplinaria, lo cual aportaría mucho a la investigación como a la incidencia en las áreas de trabajo respectivas. Sin embargo, esta no fue una relación totalmente virtuosa, creo que hubo aprendizajes compartidos, pero en esa interacción frecuentemente nos sentíamos como el “patito feo” de la red colaborativa, quizás porque los aspectos sociales son vistos como poco relevantes por las áreas técnicas.

El Programa PYDLOS, Programa de Población y Desarrollo Local Sustentable, fue otro de los Centros con los que hubo algún intercambio. En la época que analiza este artículo, sin embargo, se conservaba una distancia bastante calculada que trataba de que ellos no incidieran en nuestro campo y nosotros tampoco en el de ellos, sin embargo, como observamos, el desarrollo era un campo común sobre el cual podía haber mayor interactividad, pero en ese ámbito nos veíamos más bien como competidores. Al momento, este centro y ACORDES son parte, junto con otro centro denominado LlactaLab, de un mismo departamento denominado Departamento Interdisciplinario de Espacio y Población DIEP, y está dirigido por una de las destacadas investigadoras juniors de ACORDES que realizó su doctorado en la K.U.Leuven.

La relación con la Dirección de Investigación de la Universidad podía significar una bicefalia frente a estos programas paralelos. Sin embargo, esta Dirección tuvo la ventaja de articularse con los programas de investigación que venían funcionando en la Universidad, a través de aprobar varios de sus proyectos de investigación y otorgarles financiamiento, de tal manera que se podía lograr así la construcción de un círculo más virtuoso entre la incidencia en los procesos sociales, en el caso de ACORDES, y a la vez profundizar en la investigación de estos.

De todas maneras, quisiera enfatizar en alguna de las diferencias entre ACORDES y los dos primeros centros de investigación citados, me refiero a PROMAS y PYDLOS. Esta diferencia radica en que ACORDES fue un esfuerzo colectivo y la toma de decisiones

tenía un carácter democrático. La dirección del programa se renovaba continuamente y los equipos de juniors incidían cada vez más en los procesos de toma de decisiones. Eso significaba una gran diferencia frente a los otros programas que tenían un liderazgo centralizado y permanente.

Me permito señalar, a modo de conclusión, que la experiencia de ACORDES constituye un aprendizaje importante que marcó las trayectorias profesionales de muchos de sus integrantes, tanto de los seniors, los juniors y los pasantes. Fuimos capaces de construir un esfuerzo colectivo académico de articulación con la sociedad, y particularmente con sectores comunitarios, gobiernos locales, organizaciones de desarrollo que requerían de algunas de las destrezas que podían mejorar sus prácticas en el terreno.

Otro logro fue articular una relación académica más equitativa entre la academia del norte y del sur, evidenciando que la cooperación norte-sur no siempre tiene que ser desigual. Así mismo, la configuración de un equipo cohesionado, en buena parte por una motivación de tener una actividad académica comprometida con un entorno desigual, se vinculaba virtuosamente con su capacidad auto reflexiva.

Por último, la persistencia de ACORDES y su trabajo comprometido dan cuenta que se sentaron bases más sólidas para su institucionalización. Una investigación más rigurosa, con evidencia y datos, podría dar cuenta de los impactos que ha tenido este Centro de investigación de la Universidad de Cuenca en nuestro entorno local, regional y nacional.

Referencias

- Dagnino E., Olvera, A. & Panfichi, A. (2010). Introducción: Para otra lectura de la disputa por la construcción democrática en América Latina. En Dagnino E., Olvera, A. & Panfichi, A. (Ed.), *La disputa por la construcción democrática en América Latina* (pp.15-90). México D.F: FCE.
- Dewulf, A. (2006). Las pasantías de estudiantes de Psicología organizacional de la K.U. Leuven en Acordes. *Revista Economía y Política* (14), 21-27.
- Escobar, A. (1986). La invención del desarrollo en Colombia. *Lecturas de Economía*, (20), 9-35.
- Kaczmarski, K. & Cooperrider, D. (1997). Constructionist Leadership in the Global Relational Age: The Case of the Mountain Forum. *Organization & Environment* 10 (3), 236-258. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/26161522>
- Santos, E. (2006). Un análisis histórico del proceso de construcción de sentidos en Acordes. *Revista Economía y Política* (14), 7-20.