

Julio 2010

Introducción

El presente documento es una reflexión sobre la importancia que debemos dar a procesos y/o resultados en el desarrollo de un proyecto de impacto socio-ambiental y en la formación de agentes de cambio.

Antecedentes

La UMA busca diseñar e implementar programas de aprendizaje que formen líderes capaces de co-diseñar un futuro sustentable, resiliente y regenerativo. Para este propósito se ha formado un grupo de más de 40 colaboradores de distintos países, con una amplia gama de experiencias y conocimientos sobre temas ambientales, estrategia, desarrollo organizacional, pensamiento sistémico, coaching, co-diseño, etc.

En diferentes momentos del co-diseño del modelo de aprendizaje de la UMA nos hemos preguntado si el enfoque pedagógico debe centrarse en resultados o en procesos. La urgencia de la crisis socio-ecológica hace pensar que en algunos casos la escala y la rapidez de los resultados es prioritaria. A pesar de esto, nuestras experiencias, exploraciones y conversaciones han enfatizado constantemente la importancia de enfocarse en los procesos como un requisito fundamental para lograr resultados deseables.

Narrativa

Los socios fundadores de la UMA han tenido una larga experiencia de implementación de proyectos ambientales con resultados importantes. A lo largo de los últimos 10 años han sido responsables de desarrollar el programa de tratamiento de agua a nivel comercial más grande del país, la instalación fotovoltaica más grande de Latinoamérica, la formación del primer fideicomiso público-privado para la compra y protección de bosques, programas de vialidades, desarrollo urbano y espacios públicos. Si además enlistáramos los logros concretos de toda la comunidad de aprendizaje de la UMA, la lista sería larga y abundante. Sin embargo, muchos de

estos resultados están lejos de reflejar una transformación profunda en nuestro sistema.

Inclusive se puede argumentar que algunos de estos “logros” pueden ser contraproducentes en el camino a un futuro sustentable. Por ejemplo, si implementamos un sistema de ahorro energético en una compañía minera, ¿estamos contribuyendo a un futuro sustentable? En primera instancia la respuesta parecería ser que sí. Sin embargo un programa de eficiencia energética en una empresa que tiene otros efectos adversos en el ambiente, puede ayudar a que aumente sus operaciones, y por tanto incremente sus efectos sistémicos negativos. Entonces la pregunta se torna más compleja. El “resultado” de un programa que parece positivo, puede dificultar la transformación profunda de modelos de producción que operan bajo un paradigma de recursos ilimitados.

Tres características de los retos socio-ambientales resultan relevantes para enfatizar un enfoque de procesos: la incertidumbre, la complejidad y la importancia del contexto. Los escenarios en donde un agente de cambio puede desenvolverse serán distintos, cambiantes, complejos y altamente dependiente de sus ámbitos culturales, políticos, económicos, sociales, ecológicos, económicos, tecnológicos, etc. Parece haber una mayor probabilidad de éxito si las capacidades de los egresados de la UMA se centran en procesos que pueden aplicarse con flexibilidad en diversos escenarios, en lugar de enfocarse en resultados preconcebidos que pueden resultar inadecuados a la situación específica en la que se involucren.

Aunando a esto, el proceso para enfrentar una problemática socio-ecológica puede representar una oportunidad de aprendizaje y transformación de la comunidad que sea aun más poderosa que la implementación de la solución en sí. La sociedad debe desarrollar la capacidad de organizarse para generar un futuro sustentable. Esto va más allá de implementar soluciones a problemáticas puntuales. Los retos del presente son oportunidades para aprender como sociedad a adaptarnos con suficiente rapidez a crisis futuras. Saltar a una solución preconcebida nos roba la oportunidad de vivir un proceso mediante el cual la comunidad mejora sus capacidades de adaptación, aprendizaje y organización, que son indispensables en los escenarios socio-ecológicos.

Una experiencia cercana a nosotros fue la construcción de la Alameda en Valle de Bravo, Estado de México. El proyecto se centraba en reconstruir un espacio público casi abandonado. Entre otras ventajas se intentaba triplicar su tamaño, hacer espacios verdes más atractivos, construir un estacionamiento subterráneo que redujera el tráfico, construir espacios para servicios públicos y un foro para espectáculos al aire libre. Los promotores de este proyecto nos enamoramos tanto del mismo que estuvimos dispuestos a ignorar algunos pasos en el proceso para llegar al resultado. El parque se logró construir. Logramos nuestro resultado. El día de hoy ese parque sigue abandonado. La comunidad nunca se apropió de él, pero más

importante, no integró un proceso intencional para robustecer la capacidad de organización, aprendizaje y madurez de la sociedad en Valle de Bravo.

Otra experiencia importante ha sido el diseño curricular de la UMA. Hasta ahora, nuestros programas no contienen un método de evaluación cuantitativa. El enfoque de su diseño se ha concentrado cada vez más en procesos en lugar de resultados. Intentamos tener muy claro “el camino” por el cual los participantes deben transitar, siendo más flexibles en los resultados específicos. Reconociéndonos como una comunidad de aprendizaje, en donde en cada programa se busca que el grupo genere nuevos conocimientos, es difícil prever con antemano qué surgirá y cómo evaluarlo.

Una tercera experiencia interesante que ha clarificado este concepto, es el observar con detenimiento si la UMA, como comunidad de aprendizaje, está reflejando sus fines en sus medios. Tenemos una intención trascendental muy ambiciosa. Quisiéramos cooperar en el surgimiento de un futuro sustentable, resiliente, regenerativo, pacífico, abundante, creativo y colaborativo. El reto es cómo reflejar estos fines tanto en nuestro actuar individual como grupal. El único momento que tenemos para hacer emerger el futuro es el presente. Es el hoy la única oportunidad de hacer un cambio. Si en aras de generar un futuro como el que describimos, estamos dispuestos a utilizar medios de otra naturaleza, el “resultado” del futuro tendrá implícita la naturaleza de los medios. Un par de ejemplos podrían ser: si queremos formar una comunidad de escucha, no lo podemos enseñar con gritos, si queremos formar una comunidad con amor, no podemos defenderla con violencia. En este momento, la UMA está poniendo sobre la mesa la pregunta: ¿Cómo podemos ayudar a que emerja una comunidad de aprendizaje que en sus medios refleje sus fines?

Una última reflexión: que si enfatizamos más los resultados que los procesos, corremos el riesgo en crear una ilusión en nuestros alumnos de que ellos, o un grupo de “expertos”, pueden llegar a una “solución” socio-ecológica que puede implementarse sobre “la problemática”. Es muy difícil que quien pretende “ayudar” pueda llegar como un especialista externo a ofrecer soluciones en sustentabilidad. Idealmente quien desea hacer una intervención positiva en un sistema se convertirá en un actor más de este sistema y llegará, a través de un proceso de transformación colaborativa, a una solución que sea algo más allá de lo que pudo haber previsto por sí mismo. El mismo proceso de llegar a definir el problema y por tanto su solución debe ser transformativo para el agente de cambio y la comunidad.

Propuesta

La UMA está buscando formar líderes en distintos campos que estarán actuando en contextos muy diversos. Las soluciones deben responder a un profundo entendimiento de estos contextos y sus necesidades. Las soluciones deben ser flexibles y cambiantes. Deben surgir de un co-diseño y aprendizaje en comunidad.

Esto ayudará a que sean relevantes y sustentables. Si en el proceso de la solución la comunidad se reúne para transformarse y aprender, surgirá una comunidad más resiliente, que tenga la capacidad de adaptarse más velozmente a situaciones cambiantes.

LA UMA propone dar una especial importancia a los procesos y los medios en el camino a un futuro sustentable. Con esto no quiere decir que se descarta la importancia en los resultados. Es crucial evaluar los resultados para así poder ajustar y evolucionar nuestros procesos. Sin embargo, quisiéramos enfatizar la importancia del diseño y la implementación de procesos, permitiendo flexibilidad en los resultados.

Las maestrías y otros programas de la UMA deben transmitir con claridad esta importancia en proceso y dar las capacidades a los egresados de diseñar e implementar procesos robustos e integrales.

Al aceptar el reto de reflejar en nuestros medios los fines, nos obligamos a buscar una claridad en el día a día sobre qué quieren decir estos fines, y cuestionarnos de qué manera lo estamos reflejando en nuestro hoy.

Federico Llamas
2010