

Definiendo la "Teoría del Cambio"

Irene Guijt e Iñigo Retolaza

basada en los aportes de Jim Woodhill, Paola Rozo, Simone van Vugt

Marzo 2012

Contribuyeron a este diálogo: Srilatha Bathliwala, Karel Chambille, Susana Rochna, Ramesh Singh, Louise Clark, Doug Reeler, y Marjan van Es, cuyas experiencias y palabras valoramos y compartimos en el texto.

Las "Teorías del Cambio" han pasado de ser una idea relacionada a lo académico a convertirse en procesos obligatorios en algunas agencias de desarrollo. Pero ¿qué queremos decir con este término?

El término "teoría del cambio" (TdC) es usado para referirse a cosas muy diferentes -una imagen, un proceso, un conjunto de actividades, una filosofía profunda sobre la acción. Dentro de la labor que Hivos está llevando adelante en la TdC, se utiliza para referirse tanto a un proceso como a un producto. Muchas organizaciones usan el término cuando hablan de su estrategia o plan de acción. Sin embargo, para nosotros, un proceso TdC requiere mirar más allá de sólo una estrategia para la acción.

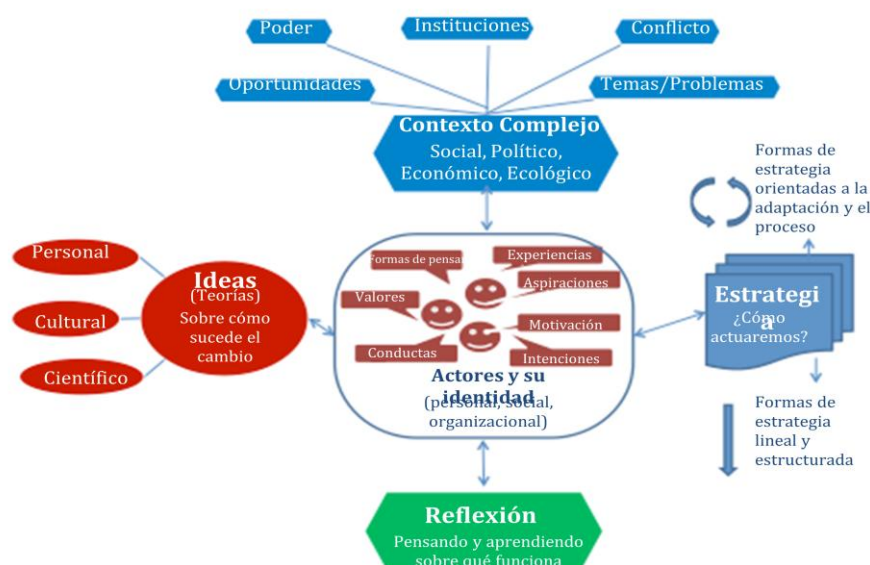
TdC es "una forma de pensar, una manera de organizar tu intervención deseada, de alcanzar un cambio deseado y el mejor camino para conseguirlo" (Rochna).

Una "hoja de ruta", que debe ser práctica e incluir herramientas concretas con el fin de "leer el mapa".

La Figura 1 muestra que ésta incluye cinco elementos:

- 1) Los **actores** (individuos o grupos) que están tratando de lograr un cambio;
- 2) El **contexto** o situación que influye en los actores y que ellos están tratando de cambiar;
- 3) Las **ideas** o teorías que influyen a los actores cuando ellos están considerando cómo actuar en una determinada situación;
- 4) El **plan estratégico** que describe las razones y proporciona un marco para tomar una determinada acción; y
- 5) Los **procesos de reflexión y toma de decisiones** que ayudan a los actores a desarrollar la estrategia, revisar el éxito y el fracaso y mejorar tanto sus ideas como sus estrategias.

Figura 1. ¿En qué consiste una Teoría del Cambio? (Woodhill 2010)



Detrás de este diagrama se encuentra la siguiente historia:

Las personas, debido a su historia, cultura, educación y psicología, tienen diferentes **valores, aspiraciones y deseos** y ven el mundo que les rodea de manera particular. Las personas están constantemente tratando de encontrar la manera de intervenir en su situación para crear "mejoras" o, al menos, para tratar de mantener lo que ellos valoran, a medida que el **contexto** alrededor de ellos cambia. Y siempre lo hace porque otros están constantemente interviniendo y causando el cambio.... En su **contexto**, las personas experimentan un conjunto siempre cambiante de problemas, pero, por lo general, también tienen (algunas) oportunidades de cambio. Para analizar su situación, las personas se basan en un conjunto de "ideas". Algunas de estas ideas provienen de la experiencia personal, otras están profundamente arraigadas en la cultura, y algunas son "ideas" científicas o teoría académica. También podríamos llamar a todas estas ideas, la "teoría". Esta "teoría" personal

Doug Reeler: "Empezamos preguntando más intensamente "¿cómo sucede el cambio?" antes de preguntarnos "¿cómo hacemos que haya cambio?"... si observamos y entendemos mejor los procesos de cambio inherentes, arquetípicos, las fuerzas que ya están en el trabajo,... entonces nuestras intervenciones podrían ser diseñadas para trabajar dentro de estos procesos ya existentes, para reformular o estimular algo que ya está sucediendo, en busca de resultados más saludables.

es el conjunto de **hipótesis** que los individuos o grupos tienen acerca de lo que existe en el mundo, cómo ocurre el cambio y lo que tiene valor. Estas ideas, junto con consideraciones de contexto específicas y los valores y aspiraciones de las personas, influyen en la elección de la **estrategia** para cambiar el mundo. La estrategia que las personas y las organizaciones persiguen puede ser intuitiva y casi automática, o muy cuidadosamente analizada y justificada. En las organizaciones, las estrategias profesionales de trabajo tienden a ser más formales, mientras que en nuestras vidas privadas y culturales suelen ser más informales. Procesos de **reflexión** reúnen actores para trabajar juntos sobre las mejores formas de actuar, cuestionar y evaluar las ideas existentes y suposiciones, y para revisar los resultados de sus acciones.

Para nosotros, **el pensamiento TdC** se refiere a un *cuestionamiento sistemático de cuatro dimensiones: ideas, valores personales, el contexto y las estrategias relacionadas - y haciendo explícitas las hipótesis y posiciones de uno*. Al invertir en esta reflexión, suponemos que la relevancia y la eficacia de las estrategias elegidas mejorará - y la adaptación oportuna en el camino será posible. Dicha reflexión implica trabajar con diferentes personas y grupos para hacer más explícitas sus ideas subyacentes, abriendo espacios para la responsabilidad mutua, siendo más preciso y crítico acerca del análisis de la situación, y cuestionando más al momento de identificar las estrategias.

Mientras que el diagrama se ve ordenado y controlable, nuestro contexto de trabajo diario ¡está lejos de eso! Nuestros contextos son "complejos" en el sentido de ser impredecibles, en gran medida, involucrando múltiples actores operando en diferentes niveles para apalancar (o provocar) el cambio. De repente surgen oportunidades u obstáculos y el estancamiento de repente puede cambiar hacia el éxito o el éxito puede estar seguido de retrocesos. Esta complejidad hace que sea menos útil el definir con gran precisión lo que puede ser garantizado, pero requiere un enfoque más adaptable a la acción. Por lo que una TdC está en constante evolución.

El "pensamiento TdC (o: un enfoque TdC) ofrece a los actores involucrados en procesos de cambio sociopolítico un marco de construcción de sentido que ellos desarrollan por sí mismos y que pueden usar durante todo el proceso para articular, cuestionar y adaptar el qué, el por qué y el cómo (y el por qué del cómo) de sus esfuerzos, en continua interacción con la realidad que viven." Marjan van Es

A continuación están los 6 temas que fueron tratados en el primer diálogo virtual.

1. Cómo las Organizaciones “hacen” TdC

El pensamiento TdC está surgiendo en muchas organizaciones, pero su integración en los procesos formales varía ampliamente. En la Open Society Foundation, no hay una TdC formal o explícita, aunque las hipótesis generales y convicciones se hacen explícitas. Si bien el término no se utiliza, la TdC es, en consecuencia, implícita en las estrategias organizacionales. En Hivos Costa Rica, el pensamiento TdC es considerado como un resultado de los talleres, y se utiliza como un modelo implícito de trabajo. De igual manera, es común que sea explícito sobre el cambio deseado, y con cuáles actores y en cuál contexto ha de ser logrado. Sin embargo, Rochna dice que un estilo de trabajo de marco lógico sigue siendo muy común en la oficina de Hivos y de sus socios. Es más común en el contexto de requerimientos de financiación externa, en la preparación de propuestas para los donantes (entre ellos, el gobierno holandés). Pero también es parte del análisis contextual de una organización asociada. En Oxfam América (Perú), el uso de la TdC es más avanzado, con TdC explícita y formal existentes para programas separados, así como una estrategia nacional global “para explorar cómo 4 diferentes programas de 3 diferentes Oxfam crean un todo coherente”. Sin embargo, aquí existen muy pocas directrices acerca de la terminología y la práctica. En las estrategias de OA y planes de implementación informan la TdC en lugar de que sea al revés. El recientemente introducido taller anual de reflexión de impacto está dirigido a examinar y ajustar su TdC.

Doug Reeler del CDRA se refiere a dos tipos de TdC – “gran teoría” y “teorizaciones prácticas”. La versión de la gran teoría está orientada hacia el pasado y cuestiona “¿cómo ocurre el cambio social?”, reuniendo las ideas de nuestras propias experiencias y el conocimiento conceptual de los demás. Estas teorías de cambio pueden ser inapropiadas, estáticas y anticuadas. Esto contrasta con la teorización desde la práctica, la cual está orientada hacia el futuro: *“Observando y reflexionando sobre la situación, apoyados en las preguntas/lentes de los arquetipos de cambio que encontramos útiles, tanto para entender lo que está sucediendo ahora y lo que es posible en el futuro, y luego diseñando los enfoques y las intervenciones lógicas (o promover la narración de experiencias ...) y construyendo ciclos de aprendizaje activo o de investigación activa para continuamente fortalecer o transformar estos enfoques.”*(Reeler).

Existen variaciones en términos del grado de detalle y la terminología. Las organizaciones pueden tener una narrativa corta y una variedad de formas visuales para presentar lo que hacen y por qué. Desde el contexto empresarial, Jan Brouwers comenta: “He oído a empresarios diciendo que parece resonar lo que ellos llaman su “caso de negocio”(business case). Un caso de negocio convincente atrae a los inversionistas, siempre que el caso de negocio ofrezca una historia atractiva cuyos cambios son previstos, con quién, cómo, en qué período de tiempo y qué recursos son necesarios. Los empresarios o gente de negocios también incluyen en su caso de negocio el argumento o la motivación (lo que llamamos “supuestos”) acerca de por qué creen que “va a funcionar”. Otros hablan de “promover la narración de experiencias”. Una historia/experiencia sobre la iniciativa que ayuda a pensar en el concepto abstracto de “contexto” y cómo los socios del proyecto opinan sobre los temas relevantes y otros actores que podrían afectar el proyecto o ser afectados por él.

2. Lo que no es negociable en una TdC: Contexto, Actores, Hipótesis y Poder

Es evidente que no existe una definición consensuada de TdC o una manera de avanzar sobre su uso (Brouwers). Sin embargo, la mayoría estaría de acuerdo en ser explícito sobre el cambio deseado (misión / metas / objetivos), los métodos para lograr el cambio, y el análisis de contexto. Pero, ¿no es a menudo esta práctica común en muchos contextos? ¿Dónde creemos que la TdC debe diferenciarse en función de la calidad del pensamiento?

Rochna (Hivos América Central) considera tres elementos esenciales para cualquier TdC. En primer lugar, un análisis sólido del contexto que incluye una explicación más amplia, más allá de lo que se quiere cambiar. En segundo lugar, la claridad acerca de quién promoverá el proceso de cambio, quién contribuirá, quién necesita ser influenciado y quién se beneficiará; y, en tercer lugar, las actividades estratégicas clave.

En estas opciones, hacemos algunas conjeturas.

Por lo tanto, es muy importante la claridad sobre *nuestros supuestos colectivos acerca de la naturaleza de los problemas sociales y cómo el cambio vendrá*. Srilatha Batliwala nos recuerda el “análisis estructural” – “un análisis de la problemática social que se está abordando o tratando de cambiar, y de los diversos campos de fuerza que operan en ella, actuando tanto a favor como en contra del cambio”. Hacer esto “nos ofrece el punto de partida y el material para profundizar en el pensamiento estratégico: que ofrece una claridad y una base común para nuestra acción, le da el enfoque y dirección al proceso de analizar el “ecosistema” y visualizar el proceso de cambio deseado, y nos desafía a tener una visión crítica de nuestro papel en ese proceso, con relación a lo que otros hacen”. (Marjan van Es)

Me pregunto si, de hecho, no deberíamos llamarla una “Teoría” de cambio sino más bien una “Hipótesis” acerca del cambio.... (Batliwala)

El poder y la política son fundamentales para los problemas sociales. De manera que una TdC debe reflejar los valores, incluyendo puntos de vista políticos. Estos dan las opciones estratégicas. En Oxfam América, un fuerte enfoque del análisis del contexto está en el análisis de poder. Según Clark, esto a menudo se traduce en un enfoque en las asimetrías de poder y una visión simplificada de la solución a estos, creando el riesgo que haya “poco énfasis en la forma en que estos actores interactúan y se influyen mutuamente, o cómo nuestras actividades se traducirán en un cambio en estas percepciones”.

Las relaciones y con quién decidimos trabajar u oponernos es una elección crítica en un proceso TdC. Históricamente, las relaciones “cómodas” son difíciles de abandonar y las nuevas son difíciles de impulsar. Muchas relaciones de poder que históricamente han enmarcado cómo los actores sociales y políticos se relacionan entre sí se basan en la exclusión o están fuertemente basadas en el interés propio.

3. Teoría – ¿qué significa esto?

Todos hemos sido influenciados por diferentes y variadas fuentes para entender un conjunto de ideas acerca de cómo el cambio sucede y cómo debería suceder. Estas son las “teorías” que llevamos con nosotros - consciente o inconscientemente.

La palabra “teoría” es una palabra incómoda para muchos, a menudo asociada con ideas académicas abstractas con poca relevancia para el trabajo diario. Incluso si pensamos que estamos haciendo caso omiso de esto por completo, aún así usamos todos los días las teorías para influir nuestras decisiones y acciones, a menudo inconscientemente. Nosotros no pensamos dos veces antes de encender las luces (física) o para pasar tiempo con nuestros amigos, porque nos hace sentir conectados (psicología).

Las teorías que usan las organizaciones son por lo general una mezcla de conocimiento “probado”, que proviene de investigaciones y estudios; con reflexiones de experiencias personales. Para Singh, éstas son: “una combinación de creencias, visión y principios que guían las acciones a través de

diferentes contextos operacionales / de implementación; una combinación de marcos conceptuales, políticos y metodológicos”. Como Rochna dice: “es el conjunto de conocimientos que la gente maneja para decidir cómo intervenir de mejor manera una realidad dada que ellos quieren cambiar” Sin embargo, las organizaciones pueden ser descuidadas acerca de su teoría, simplemente contando “una historia que hable acerca de cómo se vería un mundo mejor, pero no proporciona ninguna idea sobre cómo llegar a conseguirlo” (Clark).

No importa si nuestras teorías se leen en los libros, son el resultado de experiencias estimulantes o difíciles, o son las creencias que nos transmiten a través de la familia o de colegas. Lo que ocurre durante un proceso de TdC es que se hace explícito “cuáles marcos, que tienen sentido, nosotros elegimos y utilizamos” (Retolaza / Rozo). Y esto puede significar “desaprender lo que hemos ido socializando para creer que es verdad” (ibid).

Doug Reeler cree que el crecimiento de la teorización desde la práctica (véase el tema de discusión 1 de arriba) se debe a movimientos sociales más soberanos y poderosos, alianzas y federaciones de organizaciones de la sociedad civil. Él dice: “El reto para los donantes, académicos, responsables de las políticas y profesionales de segundo nivel (como el CDRA) es ponerse al día y encontrar roles que apoyen la teoría y la práctica donde se encuentre la acción, para fortalecer los procesos de pensamiento de los profesionales y líderes en el campo.”

4. ¿A quién pertenece realmente la TdC?

Una TdC está lejos de ser neutral. Es el producto del pensamiento y relaciones (de poder) de aquellos involucrados en su elaboración. Suponiendo que sea necesario, por razones de contenido y de política, que muchas voces e intereses sean escuchados y genuinamente considerados al momento de construir y monitorear nuestra TdC, surge otra pregunta. ¿Es la TdC ese movimiento organizacional alrededor nuestro producida por pocos o por muchos? ¿Cuyos intereses son considerados (¿sólo los de los desposeídos / de los con ideas afines o incluso los de los poderosos /de los que no tienen ideas afines)? ¿Qué sucedió cuando distintos supuestos sobre los procesos de cambio fueron planteados? Una organización puede tener una TdC formal, pero eso no significa que todas las personas que trabajan en ella necesariamente la entienden completamente, la comparten y/ o la practican.

Srilatha Batliwala comparte que en su organización, AWID, el proceso de desarrollo de su teoría del cambio coincide con los ciclos de planificación estratégica (una vez cada cinco años). Se trata de un proceso altamente participativo, que no sólo incluye al personal, sino también a socios / partes interesadas clave, como miembros de la organización. El resultado es una articulación compartida de “lo que hacemos, POR QUÉ LO HACEMOS, nuestros valores, y lo que esperamos lograr (<http://www.awid.org/About-AWID/Who-We-Are>)”.

Rochna nos comparte quiénes ella piensa que deberían estar involucrados: “Aquellos dispuestos a ver el cambio deberían estar involucrados. Los beneficiarios finales, aquellos quienes pueden pedir e implementar el cambio, o sólo aquellos que piden el cambio, depende del grado de marginación y de falta de poder. En general, considero que la TdC es capaz de involucrar a los agentes de cambio ... [construyendo una TdC] basada en experiencias vividas”.

La inclusión de más puntos de vista o perspectivas se puede utilizar como una forma para ampliar el universo de intereses, perspectivas, fuentes de conocimientos, deseos, propuestas que deben ser

incorporadas en el pensamiento TdC de nuestras organizaciones y procesos de cambio. ¿En qué medida es esto posible y factible? ¿Cuáles son las implicaciones de no recoger otras voces e intereses en etapas iniciales de la elaboración y monitoreo de la TdC?

En las grandes organizaciones, las TdC son elaboradas y determinadas en diferentes niveles. Por ejemplo, van Es, dice que Hivos determina una TdC “para diferentes áreas de trabajo (derechos humanos, género, desarrollo económico, los medios de comunicación, cultura, etc.) y para programas específicos en contextos específicos. Ese proceso se puede esperar para afinar, enriquecer y cuestionar la TdC “general” [organizacional], mientras que la “teoría” se enfrentará a diferentes realidades y puntos de vista de las diferentes partes interesadas.” Esto significa que dentro de una organización, múltiples TdC pueden ser hechas y existir con diferentes énfasis.

Jan Brouwers relaciona la pregunta de ¿quién está involucrado? con ¿qué puede lograr?: “Si este proceso se comparte entre administradores, personal de proyectos, proveedores de fondos y otras partes interesadas, esto puede dar lugar a expectativas compartidas más adecuadas y de planificación más realista. Los practicantes de la TdC que conocí afirmaron que el ejercicio de formulación de la TdC puede ser una oportunidad ideal para mantener a los interesados realmente involucrados con su trabajo.”

5. Haciendo un balance de los costos y beneficios de un proceso TdC

La iniciativa TdC es, en sí misma, un conjunto de ideas acerca de cómo una organización puede mejorar su trabajo. Parecemos estar asumiendo que el pensamiento TdC parece ser una mejor alternativa a lógicas lineales de planificación para comprender y operar en los complejos procesos de cambio social en los que estamos comprometidos. Una de las hipótesis es que los costos de asignación de tiempo para planificar una TdC será ampliamente compensado por los beneficios - es decir, que valdrá la pena. Un proceso TdC parece tomar mucho tiempo y requerir de habilidades específicas. ¿Es este un costo o una inversión inteligente - que se pagará sus beneficios más adelante durante la implementación?

Beneficios. Los diálogos indicaron que los beneficios siguen siendo vistos más como potenciales que como confirmados. Singh y Rochna mencionan que el pensamiento TdC ofrece conceptos, políticas y métodos que hacen que sea más aplicable a los complejos cambios socio-políticos y el activismo social que a los enfoques más lineales (como el marco lógico). En segundo lugar, se mencionan las ventajas para la definición de la estrategia. Clark y Chambille valoran el valor de la TdC para tomar decisiones estratégicas difíciles, porque, dice Clark, que ayuda a “encontrar nuestros puntos de apalancamiento para asegurar la mejor inversión de nuestros limitados recursos financieros y humanos”. Singh añade dos ventajas relacionadas comparadas con el enfoque actual y la práctica de la estrategia corporativa. Tener una TdC explícita nos permite comprobar si la falla, si hubiera alguna, se debió a la teoría fundamental o fue a consecuencia de fallas operacionales y de implementación. Además, “el proceso de desarrollar una teoría del cambio es mucho más unificador y motivador que el desarrollo de la estrategia corporativa y gerencial”.

Costos y limitaciones que deben ser considerados. La TdC, con su atención en un análisis completo, consume mucho tiempo y requiere el fortalecimiento de capacidades (Singh y Rochna). Sin embargo, Rochna piensa que estos costos justifican la inversión en términos del (mejor) logro de cambios, en parte debido a que un proceso de TdC integra la planificación y la implementación. No es un proceso adicional. Chambille teme que, dado que la TdC se utiliza sobre todo en el contexto de la búsqueda de financiación externa, esto afectará negativamente a la calidad del proceso y sus resultados. Clark también señala el riesgo de que la TdC no sea considerada en relación a proyectos, ya que existe una

tensión con las prioridades institucionales de demostrar el impacto y la demostrar nuestra habilidad para mostrar un impacto creíble. Ella espera hacer el vínculo al proporcionar directrices en cuanto a cómo distintos proyectos contribuyen a sus TdC y generan evidencia que apoya sus demandas de impacto.

6. Reconociendo TdC de buena calidad

TdC es una práctica organizacional (e individual) que es esencialmente un proceso de pensamiento de una determinada calidad y contenido específico. Pero la cuestión es que todo el mundo parece hacer “un poco” de TdC y todos los colaboradores de este diálogo consideraron que la práctica era débil. Entonces, ¿qué define una “buena calidad”?

Una organización puede evaluar su propia práctica actual en términos de varios criterios o una serie de criterios externos, como por ejemplo, lo que está surgiendo de la Iniciativa TdC de Hivos. Doug Reeler dice que lo que constituye una buena calidad puede variar en cada organización: “una organización pionera requiere una calidad muy diferente de pensamiento (ni mayor ni menor), que una más consciente de su fase “racional”. Independientemente de cuál criterio se utilice, Reeler sugiere que las siguientes preguntas son buenas para hacer un balance de valor y calidad:

- “¿Qué tan útil ha sido comparado con lo que estaban haciendo hace un año?”
- ¿En qué manera le ha ayudado a vincular de manera más consciente su trabajo con su propósito?
- ¿Ha permitido que la gente esté cada vez más a involucrarse con el pensamiento estratégico?
- ¿Qué lo ha impedido o lo ha ayudado?”

Del diálogo, los siguientes criterios relacionados con la TdC y el proceso fueron identificados como aspectos de calidad:

- el carácter integral (ver la Figura 1 en el principio del documento, es decir, el contexto, valores, la estrategia, los actores);
- la calidad de los análisis del poder sobre “cómo se produce el cambio” y las fuerzas que están en juego que contribuyen a obstaculizar;
- los supuestos subyacentes y los valores son explícitos;
- la participación de los diferentes grupos de personas en el desarrollo de la TdC, y
- el uso activo y dinámico en la organización para orientar el trabajo.