

# Nota de Reflexión N<sup>o</sup> 1 sobre la TdC

---

## **¿Cuál es el propósito de una Teoría de Cambio?<sup>1</sup>**

Una nota de reflexión de la comunidad de acción-aprendizaje de la TdC de Hivos<sup>2</sup>

**Iñigo Retolaza  
Marzo 2013**

### ***Diferentes usos para diferentes propósitos***

El término “Teoría de Cambio” (TdC) se entiende y practica de diferentes maneras: desde una herramienta de planificación semi-linear más estructurada utilizada en el contexto de un proyecto de desarrollo, hasta un proceso emergente más flexible de pensamiento lógico aplicado a procesos de cambio social. Esto significa que la aplicación de la TdC va desde un uso instrumental en un extremo a una práctica de transformación en el otro. En la práctica resulta a menudo una mezcla al interior de esta escala; con diferentes propósitos adaptados para cada aplicación.

Antes de comenzar un proceso de TdC, es crucial tener claro el propósito de la misma. A partir de la experiencia colectiva del grupo con respecto al uso de la Teoría de Cambio en diferentes contextos, se han identificado tres propósitos genéricos y a la vez complementarios. La metodología y contenido temático ha ser desarrollados en la elaboración de una TdC se verán condicionados por el tipo de propósito o propósitos a trabajar.

### ***Tres niveles de propósito***

#### ***Propósito transformador***

Al utilizar la TdC, la comunidad de acción-aprendizaje de Hivos está siendo impulsada por una intención de transformación. Nosotros invertimos en procesos de TdC porque tenemos la convicción de que esto fortalece nuestro trabajo en favor de un futuro más justo en términos sociales y ambientales. Esta labor

---

<sup>1</sup> Esta nota de reflexión es uno de los resultados de la jornada de aprendizaje llevada a cabo por el grupo de acción-aprendizaje de la ToC de Hivos en Soesterberg (Holanda), del 13 al 14 de septiembre de 2012.

<sup>2</sup> Las siguientes personas son miembros de la comunidad de acción-aprendizaje de la ToC: Marjan van Es y Karel Chambille (Oficina Global Hivos), Simone van Vugt, Esther Koopmanschap y Jan Brouwers (CDI), Hettie Walters (ICCO), Irene Guijt (Learning by Design) e Iñigo Retolaza (practicante independiente). Nuestras amigas Isabel Vogel y Zenda Ofir (practicantes independientes) fueron invitadas como compañeras de aprendizaje y espejos. Reconocemos y agradecemos su significativa y dedicada participación.

conlleva la necesidad de juntar y/o relacionar a distintos tipos de actores con el objeto de dar cobertura a diferentes puntos de vista e intereses. El empleo del enfoque TdC es consistente con nuestra profunda convicción que los derechos humanos deben guiar todas nuestras ideas y acciones. Estos procesos de cambio social están directamente relacionados con las dinámicas de poder y buscan una (más) justa utilización y distribución de los recursos (limitados). El explicitar esta perspectiva al inicio de cualquier aplicación de TdC puede, en nuestra opinión, fortalecer el sentido primordial del propósito de todos los involucrados en el ejercicio.

### ***Enfoque estratégico***

Nuestro punto de partida es la naturaleza multi-actor de los procesos de cambio social. Lo cual inevitablemente hace que nuestro trabajo lleve a relacionarnos tanto con gente y organizaciones que piensan como nosotros como con aquellas con diferentes puntos de vista e intereses. Sin embargo, sabemos que invitar a un grupo diverso de personas a trabajar para alcanzar un propósito común es difícil. Asimismo, y debido a diferentes razones, esfuerzos de esta índole no logran siempre el “milagro” colaborativo que estamos buscando.

Considerando la naturaleza multi-actor de estos procesos, partimos del supuesto que para que haya una acción coordinada, primero ha de generarse un significado compartido con respecto a lo que se quiere lograr; de ahí la necesidad de invertir en el desarrollo de un significado compartido. Nosotros asumimos que un esfuerzo colaborativo exitoso necesita continuamente nutrir un entendimiento compartido acerca de la realidad y las vías para cambiarla. No obstante, esto no significa que todos estén de acuerdo. Participar en procesos multi-actor que abordan de manera constructiva procesos complejos, y a menudo conflictivos, reúne muchos y diversos puntos de vista sobre la realidad (siendo todos válidos). En conclusión, creemos que es más fácil llevar a cabo acciones coordinadas dentro del contexto que queremos cambiar una vez la gente se ha puesto mínimamente de acuerdo sobre dónde comenzar.

Parte de esta tarea es la promoción de espacios y procesos entre actores con diferentes puntos de vista para que puedan reunirse, compartir, debatir y ponerse de acuerdo sobre formas de creer, ver y hacer. Estableciendo con ello las bases para una colaboración substancial de acción-aprendizaje y el desarrollo de más sinergias.

Es muy importante garantizar que un proceso de TdC ayude a explicitar y examinar de forma honesta puntos de vista, intereses e intenciones controvertidas. Esto es particularmente significativo en aquellas situaciones en las cuales nuestras mentes se encuentran “colonizadas” por la narrativa, prácticas y normas dominantes en formas que ni siquiera nosotros mismos percibimos. Este tipo de dominio inconsciente y a veces hegemónico de las narrativas y modelos mentales con los que filtramos la realidad existe tanto entre las mujeres indígenas marginadas de Sur América como entre mujeres occidentales educadas. Por tanto, un uso estratégico de la TdC debería ayudar a las personas involucradas, incluyendo a los facilitadores de la TdC, a desarrollar la capacidad de pensar

críticamente y tener conciencia de uno mismo. Con ello se busca poder desarrollar entendimientos y narrativas alternativas acerca de las causas de los problemas actuales así como de las opciones para las soluciones de mañana.

Pero, ¿qué herramientas tenemos para la promoción de espacios sólidos y seguros en los que múltiples actores puedan generar un significado compartido y llevar a cabo una acción coordinada?

### ***Claridad operativa***

Teniendo claro los valores y estrategias es posible examinar detalladamente las capacidades necesarias para desarrollar, apoyar y/o financiar intervenciones. Los programas y proyectos se enfocan no solamente en el cambio deseado, sino también en cómo estos agentes de cambio pueden aprender, desaprender y colaborar de manera segura. Los agentes de cambio también pueden incluir organizaciones, agencias e individuos con un interés particular en mantener las desigualdades de poder y conocimiento. Trabajar con estas entidades no-afines implica replantearnos la mejor manera de diseñar y gestionar los proyectos y programas.

A nivel operativo, un análisis basado en la Teoría de Cambio es un proceso de planificación, monitoreo y aprendizaje que ayuda a los actores a revisar sus supuestos individuales y compartidos en relación a cómo sucede el cambio social deseado; y a evaluar hasta qué punto se dan las condiciones de éxito para lograr avanzar significativamente hacia dicho cambio. Por tanto, un proceso útil de Teoría del Cambio nos ayuda a revisar y rendir cuentas de nuestro papel y el de otros para ser más eficaces y eficientes en nuestro trabajo. En términos concretos, nosotros utilizamos una Teoría del Cambio para:

- Alinear y/o planificar acciones bajo un objetivo común e incrementar la conexión de/entre acciones.
- Aclarar el objetivo de una organización y sus opciones estratégicas y modus operandi
- Evaluar el entendimiento de un proceso de cambio en particular
- Comprender qué cambios están ocurriendo y lo que esto significa para los beneficiarios finales.

Estos pasos se pueden dar en diferentes fases de una intervención/iniciativa:

- Diseño. En un programa que empieza para su análisis, diseño y planificación
- Monitoreo. En un programa en operación para mejorarlo y alinearlo
- Evaluación. En una evaluación para revisar un programa en curso o que este cerrando
- Evaluación ex-post. En una revisión posterior a la acción para comprender qué funcionó y por qué (y valorar si podría funcionar en otro contexto).

A nivel operativo, una TdC incluye discusiones, diagramas y narrativas acerca de (Vogel 2012):

1. “El contexto de la iniciativa incluyendo las condiciones sociales, políticas y ambientales, el estado actual del problema que el proyecto quiere influenciar y otros actores que podrían influir en el proceso de cambio;
2. El cambio a largo plazo el cual la iniciativa quiere apoyar (y para valorar a quién beneficia finalmente);
3. El proceso/secuencia del cambio previsto; el cual por su parte conducirá al producto deseado a largo plazo;
4. Los supuestos acerca de cómo sucederán estos cambios como comprobación de si las actividades y productos son los adecuados para influenciar el cambio en la dirección deseada en este contexto.”

### ***Retos para el uso efectivo de la Teoría de Cambio***

Como resultado del proceso de reflexión de nuestra comunidad de acción-aprendizaje relacionado al uso de la TdC, vemos necesario explorar con más detalle una serie de nuevos y antiguos retos.

#### ***¿Cuál es la mejor manera de promover el pensamiento y la acción colaborativa entre múltiples actores?***

Al utilizar el enfoque de la TdC como un modo de gestionar de forma constructiva iniciativas multi-actor, nosotros (individualmente y a nivel institucional) necesitamos evaluar la capacidad necesaria para apoyar estos procesos. También buscamos lograr credibilidad y legitimidad entre los distintos actores con el fin de ser aceptados como interlocutores válidos y útiles. Solamente entonces podremos convencer a diferentes actores para que se reúnan y trabajen desde un lugar seguro promovido por nosotros.

#### ***¿Cómo reducir la idea de que “todo sigue igual”?***

Muchas de las personas que trabajan en procesos de transformación se enfrentan con la dificultad de equilibrar la presión de todos los días para presentar resultados y productos tangibles a corto plazo con el pensamiento estratégico y acción a largo plazo. Estas presiones pueden causar resistencia y obstaculizar la innovación. ¿Cómo podemos superar hábitos culturales y organizativos disfuncionales que crean resistencia interna al cambio?

#### ***¿Cómo equilibrar el flujo libre de ideas y acciones con la formalidad?***

Se necesitan procedimientos flexibles de gestión de programas/proyectos para encarar de forma constructiva la complejidad de los contextos y los procesos de cambio de los cuales se nutre el desarrollo transformacional. La planificación e implementación serán indudablemente más emergentes y flexibles. Pero, ¿cómo podemos hacerlo sin caer en el activismo improductivo y sin la necesaria rendición de cuentas?

#### ***¿Cómo tratar con las instituciones financiadoras?***

Desde una perspectiva de pensamiento crítico, los organismos de asistencia y cooperación reproducen relaciones (post)colonialistas de dominio y exclusión.

¿Cómo poder enfrentar la presión ejercida por las agencias externas de financiamiento que requieren protocolos, procedimientos e ideas no necesariamente alineadas con nuestras convicciones básicas? ¿Cómo podemos ayudar a re-configurar estas instituciones para que sean más democráticas, significativas, transparentes y que apoyen los cambios sociales necesarios en el mundo?

***¿Cómo tomarnos en serio la dimensión personal del cambio?***

Históricamente, el discurso y la práctica del desarrollo han evitado incluir la dimensión personal. Se consideraba que el cambio era necesario “allá afuera”; y el cuestionar las creencias personales y prácticas no siempre ha sido un tema prominente. La petición hecha por Robert Chambers para que seamos más auto-críticos recibió señales de un consentimiento cortés, pero sin un seguimiento serio por parte de muchos. El feminismo nos indica por mucho tiempo ya que “lo personal es lo político” pero, ¿cómo lo político puede también ser personal? Observar nuestras convicciones afecta de forma profunda nuestras identidades y seguridades. ¿Cómo podemos integrar el trabajo interior en la práctica de TdC de manera que nos invite a replantearnos nuestro discurso y práctica de desarrollo?