

Nota de Reflexión N^o 3 sobre la TdC

Trabajando con Supuestos en un Proceso de Teoría de Cambio¹

Irene Guijt
Marzo 2013

Introducción

Esta nota se basa en nuestra experiencia colectiva trabajando con organizaciones en el desarrollo de su Teoría del Cambio. Uno de los momentos más sorprendentes en el trabajo para los participantes, y para nosotros, es el de la *identificación de supuestos*. El encontrarnos de repente con el momento “eureka!” acerca de una suposición problemática arraigada ha sido muy poderoso y nos ha ayudado a: entender qué funciona y porqué, o entender por qué las cosas no funcionaron, desarrollar nuevas estrategias y acciones, ubicar información para el reporte de productos o impactos, y para revelar por qué las organizaciones de una asociación podrían no estar trabajando bien juntas... sí, los supuestos difieren de un actor a otro.

Consideramos que una *identificación seria de supuestos es un aspecto esencial de un proceso de TdC* y sin embargo ésta es hecha de forma paupérrima. En las matrices de Marco Lógico, la columna de supuestos es el sitio donde se aparcan largas listas de frases autoevidentes tales como “la guerra no estallará”, “los recursos continuarán fluyendo”, “las contrapartes tienen suficientes capacidades”, etc. Los problemas comunes relacionados con la gestión de supuestos son que las personas identifican muy pocos o demasiados, no son capaces de ver los supuestos críticos, y solamente se enfocan en supuestos contextuales ignorando supuestos causales. Esperamos que esta nota ofrezca ideas sobre cómo mejorar este aspecto vital en cualquier proceso de TdC. Después de definir los supuestos, esta nota explica su utilidad y presenta algunas ideas sobre cómo trabajar con ellas de forma efectiva.

¿Qué es un supuesto y qué tipos existen?

Toda nuestra vida se basa en supuestos. Si quiero asearme, abro la llave de agua y asumo que saldrá agua; si envío una factura, supongo que la cancelarán en un par de semanas; si trabajo con colegas, supongo que habrá momentos de desencuentros que me harán pensar. Nuestras intervenciones en desarrollo también se basan en supuestos acerca de lo que sucederá como resultado de algún tipo de estímulo.

¹Esta 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 del 13 al 14 de septiembre de 2012. Los miembros del grupo son: Marjan van Es y Karel Chambille (Sede de Hivos), Simone van Vugt, Esther Koopmanschap y Jan Brouwers (CDI), Irene Guijt (Aprendizaje por Diseño) e Iñigo Retolaza (practicante independiente). Hettie Walters (ICCO), Isabel Vogel y Zenda Ofir (practicantes independientes) contribuyeron de forma importante en su papel de compañeras de aprendizaje.

Qué es un supuesto y qué no lo es no es siempre algo fácil de definir y entender. Nuestros debates de septiembre 2012 nos llevaron a acordar la siguiente definición sencilla:

‘Una afirmación acerca del mundo subyacente al plan/proceso de cambio previsto.’

Estas afirmaciones acerca de lo que las personas creen que es verdad están determinadas por sus valores, experiencias, y creencias. No obstante, éstas no son siempre válidas y a menudo son implícitas. Por ejemplo, yo asumo que el agua saldrá cuando abro la llave, pero de repente caigo en cuenta que esta es una suposición al ver que no sale agua, o que sale arena. Las sorpresas, por tanto, son momentos de descubrimiento interesantes acerca de supuestos específicos en un contexto, se mantienen por un período de tiempo en un lugar particular y para un grupo de personas concreto. Estas suposiciones se basan más en algún tipo de evidencia que en prejuicios personales (gustar o no gustar) aunque nuestros prejuicios definitivamente dan forma a nuestras suposiciones personales. Sin embargo, un proceso de TdC es colectivo; los supuestos no son opiniones personales sino acuerdos colectivos sobre lo que el grupo considera ser verdad. Los supuestos tampoco son equivalentes a paradigmas sino que los refuerzan. Los paradigmas son nuestros puntos de vista globales basados en algunos supuestos acerca de las personas, las interacciones y el universo. Por tanto, los prejuicios influyen en las suposiciones que sacan a relucir nuestros paradigmas.

Existen diferentes tipos de supuestos. Es importante tener en cuenta cuatro categorías al momento de mapear la manera en que queremos que ocurra el cambio. Un proceso de TdC deberá dedicar suficiente tiempo al trabajo en cada una de estas categorías.

1. Supuestos acerca de las *conexiones causales* entre productos de diferentes niveles
 - Supuestos operativos o sobre la implementación. Por ejemplo: “nosotros asumimos que los participantes asistirán al curso de formación programado”.
 - Supuestos estratégicos o supuestos de rutas completas. Por ejemplo: “la formación cambiara la actitud de la gente con respecto a la violencia doméstica, lo cual a su vez cambiará su comportamiento”
 - Supuestos a nivel propósitos. Por ejemplo: “pequeños agricultores podrán ofrecer sus productos a los mercados globales si tienen fácil acceso a crédito”.
2. *Paradigmas o supuestos de “perspectiva global”* sobre los impulsores y las rutas de cambio. Por ejemplo: “el cambio social ocurre si la sociedad civil exige y desarrolla un gobierno responsable”.
3. Supuestos acerca de los *sistemas de creencias de la sociedad*, que reportan acerca de las aseveraciones sobre lo que es apropiado y viable en un contexto específico. Por ejemplo: “la homosexualidad es antinatural y no debe ser tolerada ni apoyada a través de nuestro trabajo”.
4. *Supuestos operativos acerca del contexto externo*. Por ejemplo: acerca de la (falta de) estabilidad política o la libertad de expresión.

¿Por qué importan los supuestos?

En nuestro trabajo hemos podido observar que la clarificación de supuestos por medio de un proceso compartido de pensamiento puede contribuir de varias maneras a desarrollar intervenciones, planes de negocios, y procesos de cambio social.

- *Equipos más eficaces.* Los verdaderos debates que revelan los supuestos son aquellos en los cuales los valores personales y grupales salen a la superficie, se genera una energía colectiva, se citan las diferencias y algunas veces se resuelven. Algunas veces simplemente el comprender los diferentes supuestos es suficiente para poder trabajar bien conjuntamente.
- *Mejora del diseño e innovación.* El identificar aquellos supuestos que afectan más el éxito puede ayudar a que las personas sean más receptivas a nuevas opciones de acción y a ayudarlas a elegir las rutas más críticas para enfocar las tareas de planificación. Esto nos ayuda a alejarnos de la idea de “hacer las cosas como siempre se han hecho”.
- *Acción más coordinada y enfocada.* Al reconocer las diferentes maneras en las cuales las personas y las organizaciones asumen cómo se llevará a cabo el cambio, el grupo puede negociar un significado compartido que puede ayudar a coordinar diferentes acciones.
- *Mejores bases para la gestión adaptativa.* El enfocarse en los supuestos críticos (ver más adelante) puede ayudarnos en la gestión de riesgo ya que ayuda a identificar lo que tenemos que garantizar que suceda o prevenir que suceda. El monitoreo conjunto de productos, supuestos, y procesos nos permite responder de forma puntual a la nueva información y adaptar la planificación y las estrategias. También para decidir sobre los siguientes pasos más estratégicos que se deben tomar en contextos/procesos complejos.
- *Aprendizaje y evaluación más centrada.* Los supuestos críticos sobre los cuales existe poco conocimiento o evidencia pueden convertirse en el enfoque de la (acción) investigación para informar sobre el proceso de cambio. El buscar rutas críticas y supuestos puede ayudar a orientar el análisis y las opiniones sobre la evaluación.
- *Aumento de credibilidad.* Un grupo articulado de supuestos puede generar confianza entre aquellos que han invertido en una intervención o en otros interlocutores claves que no participan directamente en el diseño o la intervención.

Cómo trabajar con supuestos

Los supuestos se debaten una vez que existe una primera ruta causal, ya sea como parte del diseño de una nueva intervención o al revisar una existente. No es difícil identificar una larga lista de supuestos. Una lluvia de ideas rápida saca a la superficie los sospechosos habituales que generalmente se encuentran en la “columna de supuestos” del Marco Lógico, tales como “las contrapartes siguen participando”, “el financiamiento llega a tiempo”, “la guerra civil no ha estallado” y “el clima es bueno para la agricultura”. Sin embargo, ¿cómo identificamos aquellos que pueden influenciar y son centrales para nuestra selección estratégica y cómo hacemos para trascender aquellos que son obvios?

Formulación de supuestos

Primero hay que decidir cómo se van a formular los supuestos. Un supuesto puede ser descrito en términos de comportamiento, reacción, o condición de una persona, grupo o sistema. Es más claro cuando estos están descritos de forma positiva. Por ejemplo, “los pasantes implementan (correctamente) conforme a sus nuevos planes de negocio las funciones del Departamento de Agricultura en términos del personal requerido, los sistemas, los procedimientos y las condiciones de servicio del personal” o, “las mujeres tienen confianza al reclamar sus derechos”. El formularlos de esta manera nos permite evaluar su nivel de riesgo (ver más adelante).

Preguntas a formular para cada nodo o “salto” en las rutas causales.

¿Dónde comienza la identificación de supuestos y cómo trascendemos aquellos que son obvios? Siéntense juntos delante de sus rutas de cambio que a menudo serán visualizadas como una serie de flujos interconectados. Para cada salto entre dos niveles de productos, revisen las cuatro categorías de supuestos descritas anteriormente. También, pregúntese usted mismo y los demás lo siguiente:

- Si X ocurre, ¿será Y realmente el resultado?
- ¿Por qué cree que ocurrirán X o Y?
- ¿Qué es lo que damos por hecho acerca de las relaciones, interlocutores sociales y sus capacidades?
- ¿Deberíamos de contar con algo específico o evitarlo en nuestro contexto político, económico u organizativo?
- ¿Tienen las personas el poder para realizar el cambio que asumimos va a ocurrir (poder para, poder en, poder con)?
- ¿Qué es lo que creemos que motiva a las personas a actuar, participar, cambiar?
- ¿Qué necesita existir para que funcione esta relación causal asumida, y va a ser este el caso?
- ¿Qué es lo que asumimos acerca de cómo las diferentes rutas se influyen una a otra?

Trabajar con demasiados supuestos.

Después de identificar y documentar los supuestos probablemente nos encontraremos con que son demasiados. Para poder gestionarlos necesitaremos identificar los más importantes, aquellos que son más riesgosos para el éxito del trabajo en desarrollo. Identificamos aquellos que:

- son más críticos para el éxito y por tanto, deben ser válidos para conseguir los resultados esperados, enfoque su proceso de diseño y monitoreo en éstos;
- corren el mayor riesgo de ser erróneos conllevando serias consecuencias (ver más adelante);
- son los menos claros, más debatidos y/o necesitan ser revisados para reducir los malentendidos. En este caso necesitamos decidir cómo eliminaremos las lagunas de conocimiento o necesitaremos adaptar nuestro plan.

Enfoque en supuestos críticos.

Una manera útil de reducir el número de supuestos y enfocarse en aquellos que importan es la identificación de supuestos críticos o de alto riesgo. Los supuestos de alto riesgo tienen una alta probabilidad de ser erróneos y de acarrear consigo serias consecuencias. *Una alta probabilidad de ser erróneo* significa que el supuesto es

probablemente incorrecto. Por ejemplo, “las mujeres podrán sentirse seguras acerca de ejercer sus derechos después de haber asistido al curso de formación”. Supuestos con *serias consecuencias* son aquellos que si son equivocados tendrán un efecto más peligroso sobre el proceso de cambio deseado.

Una vez que se ha identificado un puñado de supuestos de alto riesgo, éstos necesitan de estrategias y monitoreo pormenorizado. La siguiente tabla nos puede ayudar en esta categorización:

	CONSECUENCIAS LEVES	CONSECUENCIAS SERIAS
BAJA PROBABILIDAD de ser erróneos	No se preocupe	¿Se pueden mitigar las consecuencias?
ALTA PROBABILIDAD de ser erróneos	¿Se puede reducir el riesgo?	¡Cuidado! Nos morderán así que a repensar el diseño....

- identificar acciones para reducir riesgos;
- identificar actividades adicionales para compensar posibles impactos *si* ocurren los supuestos; o
- contar con planes alternativos listos si los supuestos son inválidos.

Como indica Bob Williams², este enfoque funciona para supuestos relacionados con el curso de eventos que uno puede anticipar o imaginar, lo conocido. Pero, ¿qué sucede cuando uno trabaja bajo condiciones complejas o caóticas que se clarifican después del hecho? ¡Todo tipo de supuestos aparecerían y nos tomarían por sorpresa! Estas situaciones exigen reflexiones más frecuentes y acciones correctivas. En efecto, bajo estas condiciones, la acción podrá ser la única forma de revelar un supuesto. Uno prueba algo y espera a ver lo que pasa. Aquello que nos sorprende y no resulta como se esperaba revela nuestro supuesto y forma las bases de una reflexión rápida y la identificación de una nueva acción en base a un supuesto corregido.

Utilizar sus supuestos para definir su estrategia de aprendizaje.

Es inevitable que uno habrá identificado supuestos relacionados con temas sobre los cuales uno sabe muy poco. Por ejemplo, en un programa se dieron cuenta de que no sabían en qué gastaban los campesinos el crédito que les habían otorgado. Los miembros del equipo acordaron que sería lógico asumir que este crédito se utilizaría para mejorar la agricultura; este supuesto necesitaba de datos adicionales que lo sustentara. Los supuestos críticos (ver más arriba) sobre los cuales se sabe poco necesitan un seguimiento en base a algún tipo de proceso para recopilar y darle sentido a los datos. Compruebe lo que se sabe de diferentes fuentes de conocimiento, no solamente de lo que usted cree saber. Tal vez será necesario recopilar algunos datos, realizar un estudio, o desarrollar algunos casos de estudio. Luego reúna al equipo y a las contrapartes claves o interlocutores para debatir qué supuestos siguen siendo válidos o están siendo sondeados como cuestionables. El analizar los datos de

² Email de Bob Williams del 10/10/2012 a MandE News bajo el hilo de ‘¿Cuán sólida es nuestra TEORIA de CAMBIO?’

forma conjunta para actualizar los supuestos mantendrá su estrategia y plan operativo actualizados.

Actualizar supuestos.

Los supuestos son específicos para un contexto y no son estáticos. Debido a que los supuestos son válidos durante un período de tiempo es necesario revisarlos regularmente y actualizarlos. Solamente entonces se podrán utilizar para orientar la intervención de desarrollo o proceso de cambio; y de ahí, la importancia del monitoreo y la gestión adaptativa.

Enfoque para el debate con las contrapartes.

El hacer que las contrapartes articulen sus supuestos y compartan los suyos puede ser una base muy útil para debatir puntos débiles en una teoría de cambio colectiva; y podrá llevarnos a expectativas más realistas y complementarias acerca de la contribución de cada uno a la intervención o proceso de cambio.