

# Nota de Reflexión N° 2 sobre la TdC

---

## **¿Cómo facilitar un proceso de TdC y ayudar a desarrollar capacidades de TdC?<sup>1</sup>**

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

Center for Development Innovation (CDI)

Marzo 2013

### ***Introducción***

Esta Nota se basa en nuestra experiencia colectiva facilitando varios procesos (cortos, largos, teóricos, prácticos) de Teoría de Cambio (TdC) aplicados a planificación, monitoreo y/o evaluación. En general, el facilitar un proceso de TdC significa permitir a los participantes ser parte de forma eficaz de un proceso de pensamiento crítico. Se aplican todas las directrices de una buena práctica de facilitación.

En esta nota nos enfocamos de forma específica en la facilitación de la TdC. El documento comparte nuestras experiencias sobre lo que consideramos necesario para un buen proceso de TdC, qué tipo de capacidad de TdC se puede fortalecer y qué capacidad se requiere por parte de un buen facilitador. La facilitación de la TdC está dirigida al fortalecimiento de la capacidad de TdC. “La capacidad de TdC es la capacidad de las personas para aplicar la TdC pensando en formas que les ayude en su práctica diaria a reflexionar y adoptar estrategias más efectivas”. Esta Nota también ofrece directrices prácticas para la facilitación de la TdC.

### ***Construir sobre el pensamiento actual, supuestos, y procesos vivos***

Facilitar un proceso de TdC requiere de suficiente tiempo para examinar y reflexionar sobre las experiencias instaladas. Por tanto, la facilitación de la TdC deberá comenzar con un reconocimiento de la práctica y capacidad reflexiva sobre la TdC de los participantes. El equipo, organización, o red ya tienen una idea tácita o implícita acerca de cómo ocurren los cambios y sobre su propio papel en dichos procesos de cambio. El reconocer y apreciar el conocimiento existente motiva a las personas a profundizar en su propio proceso reflexivo.

Los supuestos constituyen un elemento crítico en un proceso de TdC (ver Nota 3 sobre supuestos). El invertir tiempo en la articulación de la TdC explícita los valores y

---

<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 (Sede de Hivos), Simone van Vugt, Esther Koopmanschap y Jan Brouwers (CDI), Hettie Walters (ICCO), Irene Guijt (Aprendizaje por Diseño) e Iñigo Retolaza (practicante independiente). Nuestras copracticantes Isabel Vogel y Zenda Ofir (practicantes independientes) fueron invitadas como compañeras de aprendizaje y espejos. Reconocemos y agradecemos su significativa y dedicada participación.

supuestos; tanto de los individuos como de todo el equipo. Los valores subyacentes, conscientes o inconscientes, son importantes motores en el trabajo de todos, incluyendo los facilitadores de la TdC. El explorar y articular valores y supuestos hace que la gente adquiera un conocimiento más profundo de su TdC. Las personas podrán empezar a formular supuestos sobre los cuales no tenían conocimiento antes; supuestos acerca de los productos iniciales de sus acciones y cómo estos productos iniciales eventualmente contribuirán a productos intermedios. No obstante, surgen también supuestos sobre lo qué otros actores harán o no harán, o sobre cómo factores tales como el cambio climático o la inestabilidad política afectarán al proceso de cambio.

Un proceso de pensamiento de TdC implica el continuo cuestionamiento y revisión de documentos para entenderlos como procesos vivos. Una buena práctica de TdC resultará en cambios en la manera de pensar acerca de estrategias, contrapartes e impactos, como también en los modelos visualizados y narrativas documentadas y por tanto, un documento de TdC siempre es un trabajo en progreso. Se recomienda no apuntar a una TdC integral, final y “perfecta”, que no existe; sino más bien hacer hincapié en la necesidad de ajustar la TdC conforme se avanza en la implementación y aprendizaje.

### ***¿Qué significa la capacidad de TdC?***

El “desarrollo de capacidades” se entiende como un proceso continuo de cambio institucional que ocurre independiente de actores externos. Por tanto, un facilitador es capaz, como mucho, de proporcionar apoyo o activar el desarrollo de capacidades de otros.

La capacidad de TdC consiste en una combinación de habilidades específicas que permiten a las personas practicar las ideas de la TdC. Esto incluye el pensamiento estratégico, la capacidad de utilizar correctamente herramientas analíticas, ser consciente de la perspectiva limitada de cada persona, mantener una actitud de autocrítica/cuestionamiento y más. Los profesionales del área de desarrollo que son capaces de diseñar un proceso de análisis y reflexión que les permite profundizar la TdC de su trabajo demuestran una “capacidad de TdC”. La capacidad de TdC también se demuestra en la elección deliberada de la combinación y adaptación a medida del conjunto de herramientas aplicadas en la práctica de la TdC en relación a sus propias necesidades y contexto. Todo ello requiere práctica, autoconfianza, autorreflexión crítica, y toma de conciencia acerca de las áreas carentes de teoría o conocimientos.

### ***Facilitar el desarrollo de las capacidades de TdC***

El facilitar un proceso de TdC significa invertir en capacidades a nivel individual, de equipo, organizativo y a veces a nivel de red. Las personas tienen diferentes ideas acerca de cómo sucede el cambio, y los equipos y organizaciones también pueden tener diferentes perspectivas sobre este punto. El facilitador ayuda a los participantes a reconocer diferentes perspectivas sobre el cambio y a diseñar una TdC compartida (o varias TdC compartidas). El formular una TdC fortalece la capacidad de pensamiento crítico de las personas, el equipo, la organización y la red, y las bases de su colaboración.

El facilitador ayuda a los participantes a involucrarse en (y durante) el proceso de diseño, planificación e implementación. Las organizaciones son capaces de definir de forma más clara sus roles en relación con otros interlocutores, articulando cuáles son los actores que necesitan más o menos involucramiento (en su percepción), buscando la colaboración con otros conforme se hace más claro el papel que podrían asumir nuevos actores. De esta manera, el posicionamiento estratégico de una organización y su valor agregado logran articularse mejor.

El facilitador tiene la tarea de ayudar a los participantes a diseñar una TdC clara para poder comunicarse entre los miembros del grupo, la organización y el mundo, y para que ésta sea entendida por otros.

### ***Facilitar para crear un espacio de cuestionamiento crítico***

Las sesiones de TdC retan a los participantes y al facilitador a ser críticos y conscientes de las limitaciones de sus perspectivas. El facilitador de TdC necesita crear un espacio para el cuestionamiento del porqué y el cómo del cambio: ¿Cómo creemos que evolucionarán las rutas de cambio y por qué creemos que será así y no de otra manera? Por lo tanto, la práctica de la TdC estimula una actitud que cuestiona, la cual debe ser fomentada por el facilitador. Los bucles de reflexión son parte de los eventos de la TdC y sirven para ayudar al grupo a sintetizar las conclusiones y revisar los diferentes elementos de la TdC. La práctica de la TdC invita a la gente a cuestionar temas, cambiar procesos, relaciones que a menudo se dan por sentadas, y a compartir las ideas y supuestos en los cuales se basa su trabajo cotidiano.

### ***Capacidad necesaria en un facilitador de TdC***

¿Qué tipos de habilidades se requiere para facilitar un proceso de TdC?

En primer lugar el facilitador necesita tener un buen conocimiento de la TdC y sus fundamentos, incluso dando ejemplos específicos que ilustren los puntos claves.

En segundo lugar, el facilitador necesita diseñar un programa junto con la organización o grupo participante, incluyendo los posibles pasos y sesiones necesarias. Dependiendo de cada situación, la mayoría de los programas de la TdC incluirán una introducción, un acuerdo sobre el propósito, el diseño de rutas de cambio causales, una sesión sobre supuestos, la articulación de valores, la identificación de lagunas en el conocimiento, y la visualización de la TdC. El facilitador deberá ser capaz de diseñar un programa claro en cuanto a lo que se espera que los participantes hagan y producir productos (el Anexo 1 presenta un ejemplo de un programa de un taller de TdC).

Cada evento de TdC es diferente y por tanto necesita de un énfasis y enfoque diferente. Algunas veces, las preguntas de sondeo serán más relevantes para sacar a la superficie valores y supuestos subyacentes. Otras veces, el facilitador ayudará en el desarrollo del pensamiento causal. En otras ocasiones será más importante profundizar el entendimiento contextual, llevando la atención del equipo a factores que añaden complejidad a su situación. Sin embargo algunas veces se requerirá justo lo contrario: cómo desarrollar una historia “simplificada” de TdC que resuma los elementos

principales de un contexto complejo y de cómo las organizaciones lidian con estos elementos.

Los facilitadores también necesitan ser competentes para poder gestionar un grupo de “herramientas del pensamiento” que son relevantes para las tareas necesarias en el proceso particular de la TdC que está siendo facilitado: herramientas de análisis de poder, análisis específico del contexto de la situación, análisis de interlocutores, análisis de la cadena de valor, pensamiento causa-efecto, visualización, pensamiento prospectivo en base a escenarios, ayudar a las personas a expresarse, dinámicas de grupo e interacción, etc. (para una vista general de la herramientas del pensamiento ver: <http://www.wageningenportals.nl/msp/>). Hay que practicar todo esto con antelación para poder reconocer cuándo aplicarlas y por qué. A menudo cuando la capacidad interna para la facilitación de una TdC no es lo suficientemente sólida, se contrata un facilitador externo con experiencia.

### ***Lista de comprobación para el facilitador de TdC***

A partir de los debates de la comunidad de aprendizaje estaba claro que un proceso de TdC puede variar mucho en términos de propósito, cronograma, niveles de entendimiento de los participantes, dinámicas organizativas y continuidad. A continuación, e independientemente de los diferentes diseños de facilitación, se identifican los elementos necesarios identificados para cualquier proceso de TdC.

**Preparación.** Hay que tener claro cuál es el objetivo y los productos programados del evento. ¿Vamos a tratar con una TdC en un programa en marcha o estamos en el inicio de un nuevo programa? Hay que tener claro cuál es el momento del ciclo del programa (¿diseño, planificación, revisión estratégica, evaluación?) en el cual la sesión se llevará a cabo; ¿qué espacio existe para el cambio en ese momento?; tener claro las instrucciones y las preguntas foco/generadoras para cada sesión; mantenerlo todo lo más simple posible. Por ejemplo, ¿la sesión trata sobre cómo explicitar más los supuestos o sobre invertir más tiempo entendiendo el contexto y el problema? Un proceso de TdC puede convertirse rápidamente en un debate que puede durar días y por tanto hay que estar muy conscientes de cómo utilizamos debidamente el tiempo. Hay que tener los ejemplos y visualizaciones listas, no hay que ser demasiado ambicioso acerca de lo que se puede conseguir y hay que ajustar los planes a las preguntas y necesidades de las personas con respecto a la TdC para ser más claros.

**Introducción.** Es importante que al comienzo se compartan las experiencias de los participantes con respecto a la TdC, solicitar sus expectativas sobre el trabajo con la TdC y explicar por qué los elementos específicos de la TdC les pueden ayudar. Luego, hay que estar de acuerdo sobre los objetivos de la sesión para los cuales se presentó la propuesta.

**Interacción grupal y autorreflexión.** Hay que evitar guiar demasiado a las personas, son ellos los que deben descubrir su propia “ruta de la teoría del cambio”. Un facilitador deberá dejar algunos espacios vacíos para la reflexión y para digerir las ideas presentadas. Es tentador sobre-estructurar y saturar el programa con actividades. Un facilitador de TdC necesita crear una atmósfera que rompa las barreras entre las personas y hacerlas sentir seguras para cuestionar, sondear, y hacer ajustes a sus ideas.

Por lo tanto, hay que alternar entre pequeños grupos y sesiones plenarios e invertir el tiempo en la construcción de un lenguaje común relacionado con los conceptos y las herramientas de la TdC.

**Registro.** Hay que registrar todo el material de la TdC en un papelógrafo y hojas que se puedan adherir a la pared; es necesario tener asistentes que escriban los debates detalladamente; y hay que transcribir el trabajo desarrollado durante el taller en cuanto sea posible. En definitiva, hay que documentar el producto para que los participantes puedan llevárselo a sus casas y trabajar sobre el de forma progresiva.

**Abordaje de frustraciones y preocupaciones.** Hay que responder a las preocupaciones y frustraciones de las personas; hay que dar a las personas tiempo para relajarse y desestresarse; la frustración y el conflicto son partes saludables de un taller de TdC; hay que aprender a gestionarlas y perderles el miedo. Hay que asumir riesgos con los talleres de TdC y no preocuparse demasiado de que todo esté perfecto. A menudo, el último día se rediseña en base a los resultados de los primeros días.

**Abordaje de su propio comportamiento/reacciones.** Compruebe regularmente por usted mismo y/o con el co-facilitador su propio comportamiento y reacciones para luego realizar los correspondientes ajustes. Supuestos que el facilitador tiene con respecto a prejuicios culturales, por ejemplo, podrían jugar un papel significativo en el caso de que el facilitador provenga de otra cultura.

**El camino a seguir al final de una sesión de TdC.** ¿Se compartirá el resultado con otros? ¿Se complementará la TdC con un plan de M&E? ¿Cuál es el espacio disponible para el cambio y cómo será utilizado? Es infrecuente terminar una TdC en el taller: a menudo se necesita designar a un grupo pequeño para que capture y desarrolle productos, pero debe quedar claro que los productos se compartirán y se solicitará a los participantes que proporcionen retroalimentación.

## **Anexo 1: Ejemplo de un programa para un taller de TdC de dos días y medio organizado por Hivos-África del Sur.**

---

### **Objetivos**

1. Reforzar el entendimiento de los participantes sobre el valor de la reflexión crítica y la buena calidad de una TdC para poder realizar un mejor seguimiento de las rutas de cambio del programa
2. Fortalecer las aptitudes existentes para la identificación y cuestionamiento explícito e implícito de los supuestos conectados con diferentes rutas interactivas de cambio
3. Desarrollar un entendimiento compartido sobre cómo utilizar la TdC con otros (en particular con contrapartes y consultores)

### **Productos**

1. Mayor confianza y aptitudes prácticas del personal de programación para saber dónde y cómo trabajar individualmente con colegas y con contrapartes para:
  - a. Evaluar los méritos relativos de varias estrategias

- b. Identificar los supuestos claves y cómo utilizarlos en el diseño y monitoreo
  - c. Identificar lagunas en el aprendizaje
  - d. Reflexionar sobre la selección de interlocutores (estratégicos) (otros interlocutores, otros roles, etc.) en el contexto de Zimbabue
  - e. Replanteamiento de lo que es necesario para realizar un análisis del contexto basado en evidencia.
2. Tres de los actuales programas de Hivos han sido revisados de forma crítica en base los anteriores puntos a-e
  3. Notas directrices sobre cómo puede trabajar el personal programático con los consultores y las contrapartes en los anteriores puntos a-e.

## Enfoque

Los dos días y medio se basan en los tres programas actuales de Hivos en África del Sur. Los participantes utilizarán varias “herramientas del pensamiento” para fortalecer sus aptitudes y desarrollar y cuestionar la lógica subyacente de los programas actuales. El cuarto caso se utilizará en el último día para que los participantes puedan aplicar sus ideas y habilidades colectivas.

## ***Primer Día: Introducción, Una Buena TdC, Estrategia, Rutas, Supuestos***

<b>Hora</b>	<b>Tema</b>	<b>Proceso</b>
08.30	<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida y agenda del taller</li> <li>• ¿Quién se encuentra en el salón?</li> <li>• Expectativas</li> </ul>
09.45	<b>Estado actual del pensamiento de TdC</b>	Introducción: ¿Qué se considera como una TdC de buena calidad?
10.15	<b>Receso</b>	
10.30	<b>Presentación de Casos</b>	Las personas comparten sus casos (5-10 minutos) y se forman grupos en base a los casos para el resto del Día 1 y Día 2.
11.00	<b>Rutas de estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al trabajo con rutas de cambio en base a cuatro dimensiones de cambio (personal, relacional, cultural y estructural).</li> <li>• Ejercicio plenario seguido por trabajo grupal en base a los casos</li> </ul>
12.30	<b>Almuerzo</b>	
13.30	<b>Opciones estratégicas (fin)</b>	Los grupos trabajan por 30 minutos para finalizar <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ronda de debates con retroalimentación plenaria: nuevas ideas y dudas restantes.</li> </ul>
14.30	<b>Utilizar las opciones estratégicas / vías causales con otros</b>	Los participantes indicarán cómo utilizarán cualquier nueva idea o habilidad en interacciones con las contrapartes y otros interlocutores generando notas de orientación.

<b>15.00</b>	<b>Receso</b>	
<b>15.15</b>	<b>Supuestos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción plenaria sobre supuestos: Por qué importan y qué tipos existen.</li> <li>• Trabajo en grupo sobre casos en base a los supuestos claves para la estrategia / rutas causales.</li> </ul>
<b>17.15</b>	<b>Resumen del día</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regreso a las preguntas personales iniciales de los participantes.</li> <li>• 'Salida' – necesidades satisfechas y las que necesitan atención</li> </ul>
<b>17.30</b>	<b>Fin</b>	

## ***Segundo Día: Supuestos para el Seguimiento, Opción de Contrapartes y Selección de Rutas***

<b>Hora</b>	<b>Tema</b>	<b>Proceso</b>
08.30	<b>Ingreso</b>	Conexión entre las personas y la jornada
08.45	<b>Supuestos para el seguimiento del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debate en grupo sobre supuestos</li> <li>• Plenaria: Cómo utilizar los supuestos para realizar un seguimiento del proceso.</li> <li>• Trabajo en grupo en el uso de supuestos para seguimiento</li> </ul>
10.15	<b>Receso</b>	
10.30	<b>Utilizar <i>supuestos</i> con otros</b>	Los participantes indicarán cómo utilizarán cualquier nueva idea o habilidad en interacciones con las contrapartes y otros interlocutores generando notas de orientación.
11.00	<b>Selección de contrapartes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lluvia de ideas en plenaria sobre las prácticas actuales</li> <li>• Introducción plenaria: TdC de buena calidad y (re) evaluación de la selección de contrapartes y análisis de interlocutores</li> <li>• Trabajo en grupo en base a casos</li> </ul>
12.30	<b>Almuerzo</b>	
13.30	<b>Continuación de la "selección de contrapartes"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos continúan</li> <li>• Retroalimentación plenaria</li> </ul>
14.30	<b>Utilizar la <i>selección de contrapartes</i> con otros</b>	Los participantes indicarán cómo utilizarán cualquier nueva idea o habilidad en interacciones con las contrapartes y otros interlocutores generando notas de orientación.
15.00	<b>Receso</b>	
15.15	<b>Evaluación de rutas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción plenaria: ¿Cómo encaja Hivos en procesos de cambio de mayor magnitud?</li> <li>• Identificación de criterios de forma colectiva</li> <li>• Trabajo en grupo en base a casos – revisión de las rutas causales para identificar aquellas en las</li> </ul>

		cuales Hivos pueda contribuir más
16.45	<b>Lagunas en el conocimiento</b>	Análisis rápido del trabajo en base a casos para identificar lagunas en el conocimiento Retroalimentación plenaria
17.15	<b>Resumen del días</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regreso a las preguntas personales iniciales de los participantes.</li> <li>• 'Salida' - necesidades satisfechas y las que necesitan atención.</li> </ul>
17.30	<b>Fin</b>	

### ***Tercer Día (medio día): Aplicar capacidades con Otros. Siguiendo Pasos***

<b>Hora</b>	<b>Tema</b>	<b>Proceso</b>
08.30	<b>Ingreso</b>	Conexión entre las personas y con la última mañana
08.40	<b>Poner capacidades en práctica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción plenaria: Revisión rápida de un cuarto proyecto para identificar cómo puede ser fortalecido utilizando las herramientas de TdC</li> <li>• Trabajo en grupo utilizando el proceso de "discrepancia ritual".</li> </ul>
10.00	<b>Receso</b>	
10.15	<b>Ultimas preguntas</b>	Debate abierto sobre cualquier cuestión relacionada con la TdC. Generación colectiva de respuestas.
10.45	<b>Planificación para el futuro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la utilidad de una "TdC de buena calidad" y conexión retrospectiva con el contexto organizativo - ¿qué es necesario para apoyar lo que los participantes e Hivos-Africa del Sur valoran?</li> <li>• Planificación de los siguientes pasos - seguimiento de apoyo y orientación, intenciones para 2013 con las habilidades y procesos de la TdC (a nivel individual y de grupo).</li> </ul>
12.00	<b>Evaluación</b>	Mezcla de ejercicios individuales y plenarios, revisión de supuestos personales iniciales
12.30	<b>Fin</b>	