TEORÍA DE CAMBIO

Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social

Iñigo Retolaza Eguren

people unlimited
Hivos
Diálogo Democrático
PNUD

TEORÍA DE CAMBIO

Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social

Junto con organizaciones locales en países en desarrollo, Hivos, una ONG holandesa inspirada por valores humanísticos, aspira a contribuir a un mundo libre, justo y sostenible en el que los ciudadanos – mujeres y hombres – tienen igualdad de acceso a recursos y oportunidades para su desarrollo.

El Proyecto de Diálogo Democrático del PNUD busca contribuir a la prevención de conflictos y al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en América Latina y el Caribe, apoyando a las Oficinas de País del PNUD en la atención de demandas provenientes de gobiernos y sociedades en relación a iniciativas de diálogo multiactor y a la construcción y desarrollo de capacidades dialógicas para procesos constructivos de cambio.

El contenido del presente documento no refleja necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo (HIVOS) ni de sus respectivos órganos directivos, cuerpos rectores y/o estados miembros. El presente documento es una publicación independiente realizada en conjunto entre HIVOS y el Proyecto Regional de Diálogo Democrático del PNUD.

© PNUD/Hivos
Las instituciones que publican el presente documento exhortan a hacer un uso adecuado de todo o cualquier parte del contenido textual y gráfico, haciendo adecuada mención de la referencia a su fuente.

Información de contacto:

Proyecto Regional de Diálogo Democrático
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD
5ª avenida 5-55 zona 14. Europlaza, Torre IV, Nivel 10.
Guatemala, Guatemala
www.democraticdialoguenetwork.org
correo electrónico: webmaster@democraticdialoguenetwork.org

Hivos – Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo
Raamweg 16
P.O. box 85565
2508 CG The Hague, The Netherlands
www.hivos.nl
correo electrónico: info@hivos.nl

Diseño gráfico: Intercreativa, intercreativa@gmail.com
Impreso en Guatemala, enero 2010
Impreso por: Sergráfica, S.A. Litografía

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS v

PRÓLOGO vii

1. ¿POR QUÉ ES NECESARIA UNA TEORÍA DE CAMBIO? 1

2. ¿QUÉ ES UNA TEORÍA DE CAMBIO? 4

3. ¿QUÉ NO ES UNA TEORÍA DE CAMBIO? 4

4. PAUTAS PARA ENTENDER LA COMPLEJIDAD DE LOS PROCESOS DE CAMBIO SOCIAL 5
   - 4.1. Tipos de cambio 6
   - 4.2. Niveles de cambio social 7
   - 4.3. Dimensiones del cambio social 9
   - 4.4. Los cambios institucionales 10
   - 4.5. Los momentos en los procesos de cambio
   - 4.6. Participación y poder en procesos de cambio 12

5. LOS PASOS METODOLÓGICOS PARA EL DESARROLLO DE UNA TEORÍA DE CAMBIO 14
   - 5.1. El Cambio Deseado 14
   - 5.2. ¿Quiénes son los actores del cambio? 17
   - 5.3. Los supuestos que utilizamos para desarrollar nuestra Teoría de Cambio 21
   - 5.4 Proyectando realidades futuras: La Ruta de Cambio 23
   - 5.5. ¿Cómo sabemos que estamos cambiando? Indicadores de Cambio 26

6. ¿CUÁLES SON LOS MECANISMOS DE APRENDIZAJE, MONITOREO Y RENDICIÓN DE CUENTAS? 27

ANEXOS
- Anexo I: Una ruta de taller para el diseño de una Teoría de Cambio 31
- Anexo II: Un cuestionario para análisis de supuestos 40
- Anexo III: El proceso metodológico de la lógica de cambio 41
- Anexo IV: Tabla de contenido de una teoría de cambio 42

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 45

AGRADECIMIENTOS

Todo trabajo de sistematización de una experiencia es el resultado de una dinámica colectiva, que por su propia naturaleza trasciende la individualidad de uno mismo. Esta guía no es una excepción. Por ello, si bien soy responsable último de todo lo escrito y propuesto aquí, he de reconocer los aportes esenciales de mucha gente de la que he aprendido y con la que he ido caminando la senda de maduración de la presente guía.

Por un lado, agradecer a todo el equipo Hivos en Centro América y Holanda (especialmente a Dineke van den Oudenalder y Marjan van Es) por su apertura a compartir un espacio de aprendizaje tan refrescante e innovador durante estos años. Aprender con compañeros y compañeras de distintas partes del mundo ha sido una experiencia sumamente enriquecedora para mí.

También agradecer a mis colegas del Proyecto Regional de Diálogo Democrático (Sonia González, Anaí Linares, Scarleth Gomar, Samara Pellecer) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) por su continuo apoyo, complicidad y paciencia con la entrega de esta guía.

A Patricia Cottle y Carmen Lía Meoño, mis espejos y co-facilitadoras en los talleres de América Latina, por su profesionalidad, sano espíritu y ganas de aprender juntas.

A André Proctor, Elena Díez Pinto, Felipe Thomas, Hettie Walters, Irene Guijt, Javier Medina, Raúl Aramayo y Simone van Vugt por compartir su conocimiento conmigo durante estos últimos años. Definitivamente, esta guía no hubiera sido posible sin sus valiosos aportes.

Finalmente, a todas y todos aquellos que creen que otro mundo es posible e insisten en cambiarlo allí donde estén. Caminamos juntos en la distancia.

PRÓLOGO

Este documento pretende ser una guía que ayude a orientar el diseño de una Teoría de Cambio aplicada a procesos de cambio social. Con todo, no deja de ser una primera aproximación que deberá ser profundizada en base a un mayor desarrollo conceptual, sistematización de nuevas experiencias concretas e innovaciones metodológicas.

> *Una guía es un texto general que combina teoría e información práctica.*
>
> *Jennifer Moon, 2005*

El enfoque y los contenidos de la guía surgen de la síntesis de mi aprendizaje como facilitador de procesos de diseño de Teoría de Cambio en los que se han visto involucrados actores de cambio social provenientes de distintos países de América Latina. Mi proceso de aprendizaje ha ido madurando durante los últimos años y se ha nutrido de distintas fuentes y experiencias. Entre ellas cabe mencionar el espacio de aprendizaje auspiciado por Hivos, una ONG internacional basada en Holanda. La posibilidad que Hivos me dio durante estos últimos años de facilitar varios talleres de Teoría de Cambio con algunas de sus contrapartes de Sur y Centro América, supuso una rica e intensa fuente de aprendizaje e inspiración. De la misma manera, mi relación profesional con el Proyecto Regional de Diálogo Democrático del PNUD me permitió consolidar otro espacio de aprendizaje significativo. Esta vez, desde un enfoque de investigación-acción alrededor de procesos dialógicos aplicados a distintas áreas en el campo socio-político: diálogos nacionales relacionados con formulación y ajuste de políticas públicas y propuestas legislativas, facilitación de espacios de diálogo a nivel nacional y regional en distintas temáticas, formación en cuestiones de diálogo a líderes sociales y políticos de distintos países de la región, etc. Estos dos cuerpos de experiencia y conocimiento, sin ser los únicos, son la principal fuente que nutre los contenidos de la guía que aquí se presenta.

El documento está dirigido a la rica constelación de actores ligados a procesos de desarrollo y cambio social. Es decir, donantes bilaterales, líderes y lideresas de base, líderes políticos y sociales, funcionarios de ONGs, organizaciones de base comunitaria, movimientos sociales, tomadores de decisión pública y otros actores relacionados con procesos de cambio social.

Cabe mencionar que el enfoque de Teoría de Cambio aplicado a procesos de cambio social quiere ser una alternativa de pensamiento-acción con respecto a otros enfoques y lógicas de planificación más rígidos. Esto en el entendido que al vivir en tiempos complejos y por momentos conflictivos, necesitamos disponer de instrumentos más flexibles que nos permitan planificar y monitorear nuestras acciones en contextos inciertos, emergentes y complejos; siempre desde una lógica flexible, no rígida.

En términos generales, la guía sintetiza el núcleo de los contenidos y pasos metodológicos que se desarrollan en un taller de diseño de Teoría de Cambio. Asimismo, como es sabido, este enfoque de pensamiento-acción también se aplica a procesos de acompañamiento institucional, y al diseño de programas de desarrollo y cambio social.

La primera parte de la guía describe algunos elementos teóricos a considerar a la hora de diseñar una Teoría de Cambio aplicada a procesos de cambio social. Es obvio que hay muchos otros aspectos que se deben tomar en cuenta. Aquí se describen de manera sintética algunos que considero fundamentales en base a la experiencia vivida. La segunda parte del documento describe los pasos metodológicos básicos a desarrollar en todo diseño de una Teoría de Cambio. A modo de reforzar esta parte práctica, se anexa una ruta de taller de Teoría de Cambio que espero ayude a ilustrar la dinámica que se desarrolla en un taller con estas características.

Reitero que esta guía ha de ser entendida como un documento vivo y en constante evolución; por lo tanto, invito al lector a ir más allá de lo propuesto aquí en términos teóricos y metodológicos.

Finalmente, hacer saber mi deseo de que la guía sirva para mejorar el desempeño de aquellas organizaciones e individuos involucrados en procesos de cambio social dirigidos a contribuir al establecimiento de un mundo más justo y equitativo.

Iñigo Retolaza Eguren
La Paz, Bolivia
Noviembre 2009

El primer diálogo se tiene que dar al interior de uno mismo.

Javier Medina, 2008

El proceso de aprendizaje no se refiere a la acumulación de material de aprendizaje, sino al proceso de cambiar concepciones.

Jennifer Moon, 2005

Somos lo que pensamos.
Todo lo que somos surge de nuestros pensamientos. Con nuestros pensamientos creamos el mundo.

Buddha

TEORÍA DE CAMBIO

TEORÍA DE CAMBIO

1. ¿POR QUÉ ES NECESARIA UNA TEORÍA DE CAMBIO?

> *Necesitamos buenas teorías de cambio social para construir la lógica de cambio de todos los involucrados en procesos de desarrollo; como individuos, comunidades, organizaciones, movimientos sociales, gobiernos, empresarios y donantes.*
>
> *Doug Reeler, 2005*

En nuestro tiempo presente, cada vez hay un mayor reconocimiento a aceptar que vivimos un cambio de era, y no así una era de cambios (de Souza 1999). En este cambio de era, la incertidumbre, la multidiversidad, lo paradójico y contradictorio rigen las dinámicas de nuestras (inter)acciones y la configuración emergente de nuestras sociedades, sus Estados e instituciones rectoras (Sawyer 2005, Waldorp 1992). Esto se refleja tanto a nivel personal, como organizacional y societal.

Habiendo sido (de)formados socio-cognitivamente a partir de un enfoque mecanicista-positivista de la realidad, creemos que podemos alcanzar el orden y el control de los procesos sociales en los que nos involucramos. El uso dogmático que muchos actores de desarrollo hacen del marco lógico como instrumento de gestión de proyectos de desarrollo, es un claro ejemplo de ello. Aún hoy, hay una tendencia a creer en la existencia de verdades absolutas, la certitud total, estática. Y si eso no fuera poco, seguimos convencidos de que la mejor manera de medir esa verdad es desde una lógica cuantitativa.

Empero, vivimos tiempos dinámicos y complejos que se nutren de la incertidumbre y de una multidiversidad de relaciones (identitarias, económicas, sociales, geográficas, políticas, cognitivas, temporales, interculturales, institucionales, etc.). Este hecho fundamental tiene un impacto directo sobre los procesos de desarrollo y cambio social en los cuales están involucrados aquellos actores a los que va dirigida esta guía.

Como diría Edgar Morin (1990): “necesitamos archipiélagos de certeza para navegar en este océano de incertidumbres”. El enfoque de pensamiento-acción de la Teoría de Cambio busca lograr identificar esos archipiélagos de certeza a

partir de los cuales podamos nutrir una lógica de pensamiento-acción que nos permita navegar por el complejo océano del cambio social.

Una Teoría de Cambio nos permite ordenar nuestro pensamiento y configurar de manera abstracta, y a partir de nuestro cuerpo de conocimiento y experiencia, aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado. En parte, lo hace a partir de la explicitación y análisis crítico de nuestros supuestos (AECF 2004, Aspen Institute 2004). Esos mismos supuestos que rigen nuestro modo de pensar, aprender y generar conocimiento. En definitiva, los supuestos que utilizamos para comprender la realidad; y por ende, actuar en ella. Visto desde una óptica de Teoría de Cambio, este énfasis en la explicitación de los supuestos es fundamental en todo proceso de aprendizaje y cambio social; tanto por una cuestión epistemológica (¿Cómo entendemos y aprendemos sobre la realidad? ¿Cómo aprenden los distintos actores involucrados en procesos multiactor?), como por una cuestión política (¿Cuáles son los argumentos reales utilizados por los distintos actores a la hora de proponer una realidad en contraposición a otra?)

Una buena teoría de cambio nos ayuda a manejar la complejidad de manera adecuada sin caer en la sobre-simplificación

Doug Reeler, 2005

Básicamente, los procesos de cambio social nos quieren llevar a algún sitio donde no estuvimos jamás. Los actores involucrados imaginan y visualizan la realidad futura de una manera que no es posible entender a plenitud desde el momento presente. Esto se debe en parte a una cuestión fundamental: siendo que el futuro es algo que no han experimentado en la actualidad (más allá de experimentarlo abstractamente) no tienen esa experiencia de vida futura instalada en ellos mismos.

Casi podríamos decir que trabajar para el cambio social es un acto de fe. Creemos que siguiendo una determinada lógica y acción de cambio llegaremos a un lugar mejor. Y creemos que actuando sobre una serie de condiciones existentes en el entorno, llegaremos de mejor manera a esa situación ideal de cambio. Esa convicción sobre la posibilidad de un futuro que creemos mejor es una gran fuerza motora a celebrar. El problema surge cuando nuestra convicción se convierte en dogma, creyendo que nuestro paradigma de futuro es el único viable y deseable. He ahí la importancia de crear espacios dialógicos para el aprendizaje multiactor.

Por otro lado, desarrollar una Teoría de Cambio (TdC) nos proporciona el instrumento necesario para monitorear nuestra acción y poder así también rendir cuentas de nuestros actos; a nosotros mismos y a los demás. La utilización sistemática de una TdC como instrumento de monitoreo de proceso nos ayuda a: i) (des)aprender y a estar constantemente atentos a la revisión y actualización de

los supuestos a partir de los cuales configuramos inicialmente nuestra TdC; ii) releer el contexto y sopesar si las condiciones de cambio establecidas inicialmente se mantienen o si el contexto, emergente y complejo, nos obliga a determinar nuevas condiciones; iii) (re)definir nuevas estrategias que nos ayuden a encarar operativamente y de mejor manera lo mencionado en los puntos anteriores.

Si además, este ejercicio prospectivo se hace con la participación de otros actores involucrados en el proceso, la calidad del ejercicio se multiplica debido a que: i) somos capaces de incorporar una multidiversidad de miradas, opiniones, supuestos, intereses y cuerpos de conocimiento que nos ayude a construir una visión (más) compartida y democrática de la realidad y por consiguiente del proceso de cambio en el que estamos embarcados y que nos afecta a unos y a otros de la misma y distinta manera; ii) el mismo acto de incorporar a actores de diverso posicionamiento identitario y político hace que el ejercicio ayude en el proceso político de lograr acuerdos de acción coordinada a partir de la construcción (y negociación) de significados compartidos.

Reiteramos que esta lógica de cambio ha de ser compartida con los diversos actores; o al menos debería considerar honesta e inteligentemente lo que los otros actores piensan o requieren. La realidad es holográfica, multiactor. Holográfica porque partimos de la premisa de que somos seres sociales, y por ende nuestra identidad y visión de la realidad integra y es integrada por otras visiones, por un Todo mayor a nuestra propia visión fragmentada (Wilber 1996, 2007). Multiactor, porque queremos vivir en un mundo participativo e incluyente donde se incorporan y reconocen los distintos intereses y necesidades (Kahane 2004, 2008; Reason 2005). Por lo tanto, y por imperativo democrático, la realidad nos obliga a relacionarnos con el otro de una forma incluyente y dialógica. Si bien esta afirmación pareciera obvia desde un punto de vista cognitivo, a menudo la construcción colectiva de conocimiento se torna en una cuestión política y en un instrumento de dominación (Fals-Borda & Rahman M. 1991). Esta gestión, digamos perversa, del conocimiento, deriva y es reproducida por sistemas de gobernanza del conocimiento de diseño asimétrico y excluyente en términos de poder (Retolaza 2008a). De ahí la complejidad y dificultad de facilitar procesos de diálogo multiactor.

Por otro lado, una visión holográfica y democrática de las relaciones no sólo nos invita a relacionarnos con los otros de una manera más armónica, sino que tiene implicaciones en cómo nos relacionamos con nuestro propio ser interior (desde una perspectiva holográfica, en nuestro fragmento habita el Todo y viceversa). Es en el momento en el que divorciamos cartesianamente lo objetivo de lo (inter)subjetivo cuando no logramos avanzar más allá de un cambio superficial, pasajero, políticamente correcto, acomodador…pero estéril e hipócrita en términos transformacionales. Aún hoy nos resistimos a practicar lo predicado. Ése es el reto que nos plantea facilitar y participar en procesos de cambio social en contextos complejos y conflictivos.

2. ¿QUÉ ES UNA TEORÍA DE CAMBIO?

En breve, una Teoría de Cambio es:

- **Un ejercicio de visualización creativa** y consciente que nos permite concentrar nuestra energía en determinadas realidades futuras no sólo posibles, sino también probables y deseables.
- **Un conjunto de supuestos y proyecciones** sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo con base en: i) un análisis realista de contexto; ii) una auto-valoración de nuestras capacidades de facilitación de proceso; y iii) una explicitación crítica de nuestros supuestos.
- **Un enfoque de pensamiento-acción** que nos ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio que deseamos provocar.
- **Un ejercicio de aprendizaje colaborativo y multiactor que incentiva el desarrollo de la lógica flexible** necesaria para el análisis de procesos complejos de cambio social.
- **Un mapa semi-estructurado de cambio** que enlaza nuestras acciones estratégicas a ciertos resultados de proceso que queremos provocar en nuestro entorno inmediato.
- **Una herramienta de proceso** que nos ayuda a monitorear consciente y críticamente nuestro pensar y nuestra acción de manera individual y también colectiva.

3. ¿QUÉ NO ES UNA TEORÍA DE CAMBIO?

Tan importante como definir qué es una TdC es el diferenciarla de otros enfoques. Por lo tanto, una TdC no es:

- **Una verdad absoluta e incuestionable** de cómo se ha de dar el cambio, de cómo va a ocurrir o incluso de cómo desearíamos que ocurriese.
- **Una receta definitiva que ayuda a eliminar la incertidumbre** existente en procesos sociales emergentes y complejos.
- **Un sustituto del Marco Lógico** como instrumento de planificación rígida.

4. PAUTAS PARA ENTENDER LA COMPLEJIDAD DE LOS PROCESOS DE CAMBIO SOCIAL

A continuación se proponen algunas pautas conceptuales que ayudan a nutrir el análisis sustantivo de nuestra Teoría de Cambio.

> ***La paradoja del paradigma***
>
> *Necesitamos nuestros paradigmas para tener un sentido del mundo; sin embargo y debido a esto mismo, nos vemos entrampados o constreñidos.*
>
> *Dana Zohar, 1997*

4.1. TIPOS DE CAMBIO

Partimos de una primera premisa en cuanto a los distintos tipos de cambio[1] que se dan en nuestro entorno.

- *Cambios emergentes*. Son aquéllos que se dan en nuestro desenvolvimiento diario de la vida. Son procesos adaptativos e irregulares basados en el aprendizaje experiencial, y que se dan como consecuencia de los cambios inesperados y/o no planificados que surgen de esta dinámica vivencial.
- *Cambios transformativos*. La crisis y el estancamiento preparan el terreno para el cambio. Este tipo de cambio se basa en el des-aprender y en liberarse de aquellas mentalidades, relaciones, identidades, instituciones formales y no formales, etc. que obstaculizan la probabilidad de cristalización de nuevas realidades más justas y equitativas en términos políticos, sociales y económicos.
- *Cambios proyectables*. Cambios basados en problemas simples o complicados que se pueden resolver mediante proyectos concretos y acciones planificadas desde una lógica lineal.

En términos generales, una Teoría de Cambio se centra en analizar y proponer acciones pertenecientes a los cambios transformativos, más complejos en su naturaleza y que exigen de nuestra parte una lógica flexible de pensamiento-acción. Los cambios proyectables son aquéllos que podríamos gestionar con una lógica de proyecto, utilizando el Marco Lógico o el Cuadro Integral de Mando como instrumento de análisis y planificación. Es importante explicitar esta primera premisa de partida, ya que a menudo se plantean acciones para cambios transformativos desde una lógica de pensamiento de cambio proyectable. Hay que evitar caer en esa trampa lógica. En el primer caso (cambios transformativos) impera una lógica de pensamiento flexible y fluido. En el segundo caso (cambio proyectable) domina una lógica rígida.

1 Adaptado de Reeler D, 2005

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y DISEÑO DE NUESTRA TEORÍA DE CAMBIO

- ¿Qué tipo de cambio estamos visualizando para nuestra Teoría de Cambio?
- ¿Cómo podemos desarrollar una lógica de pensamiento más flexible?
- ¿Qué implicaciones tiene utilizar una lógica rígida en la facilitación de procesos de cambio social?

4.2. NIVELES DE CAMBIO SOCIAL

A la hora de analizar y desarrollar el diseño de nuestra Teoría de Cambio, es necesario ubicar bien el nivel de cambio que estamos queriendo impulsar. Asimismo, hemos de ser conscientes desde qué lógica/nivel estamos pensando y proponiendo los cambios.

La lógica de la Teoría de Cambio parte de una explicitación de los supuestos que utilizamos para entender y actuar sobre la realidad. Esto es, en términos generales, plantear acciones de cambio para el 1er y 3er nivel a partir del 2º nivel. Esto se hace desde una lógica articuladora entre pensamiento y acción. En definitiva, el proceso de diseño de una Teoría de Cambio pone énfasis en el cambio de paradigma de cómo entendemos la realidad. De esta forma, supone que las acciones emprendidas para transformar esa realidad emanarán de una nueva manera de entenderla. Por ende, asumimos que al pensar y entender de distinta manera la resolución y/o gestión de problemas complejos, lograremos distintos resultados en relación a lo que lográbamos antes de que se provocara ese cambio paradigmático-epistemológico.

NIVELES DE CAMBIO

Eventos
(lo habitual)

Patrones
(lo relacional)

Estructuras
(lo fundacional)

Cambios de 1er Orden
(lo operativo)

Cambios de 2do Orden
(lo epistemológico)

Cambios de 3er Orden
(lo ontológico)

Lo operativo: ¿Cómo podemos hacer mejor lo que ya estamos haciendo?

Lo epistemológico: ¿Cómo sabemos que estamos haciendo las cosas correctas?

Lo ontológico: ¿Cómo determinamos qué es lo correcto?

4.3. DIMENSIONES DEL CAMBIO SOCIAL

Todo proceso de cambio requiere un enfoque integral que permita lograr un estado armónico en las condiciones que suponemos sustentan dicho cambio. Por lo tanto, se requiere analizarlo desde diversas dimensiones con el propósito de generar dinámicas integrales de pensamiento-acción.

Observando el diagrama de Dimensiones de Cambio[2] podemos generar un análisis más integral del abordaje estratégico que se requiere para lograr efectos exitosos derivados de la implementación de las iniciativas que propone nuestra Teoría de Cambio. Para ello, se sugiere integrar distintos tipos de iniciativas que ayuden a encarar nuestra acción de manera más integral y articulada. Esto nos permite, por un lado, plantear una acción institucional más integral; y a la vez desarrollar una dinámica relacional más colaborativa y articuladora con otras iniciativas en marcha lideradas por otros actores.

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y DISEÑO DE NUESTRA TEORÍA DE CAMBIO

- ¿En cuál de los niveles queremos generar cambios?
- ¿Cómo afecta nuestra manera de pensar a la hora de facilitar procesos de cambio social?
- ¿Qué patrones de relacionamiento debemos fomentar al implementar nuestra Teoría de Cambio?
- ¿Qué elementos culturales debemos considerar a la hora de diseñar nuestra Teoría de Cambio?

DIMENSIONES DE CAMBIO

2 Adaptado de Wilber 1996, 2007; Thomas 2006; Retolaza 2008b

A continuación algunos ejemplos de distintas iniciativas relacionadas con las cuatro dimensiones:

i. *Transformación personal*: procesos de formación de individuos basados en el contexto y la experiencia, actividades para promover la práctica reflexiva en el campo profesional, reconocimiento y gestión de nuestras múltiples identidades, explicitación y cambio de modelos mentales, introspección y desarrollo personal (psicoterapia, meditación, yoga, biodanza, prácticas shamánicas, retiros espirituales y vivenciales, uso de técnicas de auto-conocimiento, talleres de creatividad, etc.)

ii. *Transformación de relaciones*. Generación y facilitación de espacios de encuentro multiactor, espacios de diálogo, iniciativas de concertación de agenda, espacios para la deliberación y la conversación pública, resolución y/o gestión de conflictos, intercambio de experiencias basadas en contextos situados, procesos de aprendizaje-acción participativos, etc.

iii. *Transformación de patrones culturales*. Campañas de sensibilización y comunicación masiva, incidencia sobre medios generadores de opinión, cambios de percepción sobre el otro (racismo, discriminación debido a la diferencia, aceptación social de la homosexualidad), acciones dirigidas a segmentos concretos de la población según problemática a tratar (por ejemplo, violencia de género e incidencia sobre maridos y padres de familia), actividades dirigidas a cambio de patrones culturales y sociales (erradicación del alcoholismo en padres de familia, machismo), etc.

iv. *Transformación estructural*. Apoyo a procesos constituyentes, incidencia en el desarrollo legislativo de temas clave, promoción de procesos de control social sobre política pública, apoyo al desarrollo institucional de órganos públicos, apoyo a procesos de descentralización orientados al desarrollo social y la reducción de la pobreza, reformas educativas y de salud, cambio de modelos económicos, cambio y/o (re) creación de instituciones formales y no formales, etc.

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y DISEÑO DE NUESTRA TEORÍA DE CAMBIO

- ¿Qué dimensión de cambio predomina en el accionar de nuestra organización?
- ¿Qué implicaciones tiene concentrarse en una única dimensión de cambio?
- ¿Cómo integramos las distintas dimensiones en nuestra Teoría de Cambio?
- ¿Qué tipo de actividades e iniciativas podemos desarrollar para cada dimensión de cambio?

4.4. LOS CAMBIOS INSTITUCIONALES

Sintéticamente y considerando nuestro caso, entendemos las instituciones como aquellas reglas del juego que determinan el gobierno de una sociedad, grupo social determinado (por ejemplo, grupos étnicos, clanes, asociaciones sociales, etc.), e incluso una organización específica. Normalmente se basan en mecanismos que a su vez cumplen y hacen cumplir una serie de normas establecidas para asegurar el establecimiento y mantenimiento del bien común. Asimismo, estas normas son bastante rígidas y difíciles de cambiar en el tiempo.

> *Las instituciones son mecanismos de orden social y cooperación que procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o coincidir con una sociedad entera). En dicho sentido, las instituciones trascienden las voluntades individuales al identificarse con la imposición de un propósito en teoría considerado como un bien social, es decir: normal para ese grupo. Su mecanismo de funcionamiento varía ampliamente en cada caso, aunque se destaca la elaboración de numerosas reglas o normas que suelen ser poco flexibles.*
>
> *Wikipedia*
> *(accedido el 11 noviembre 2009)*

Partimos de dos tipos de instituciones fundacionales: formales y no formales.

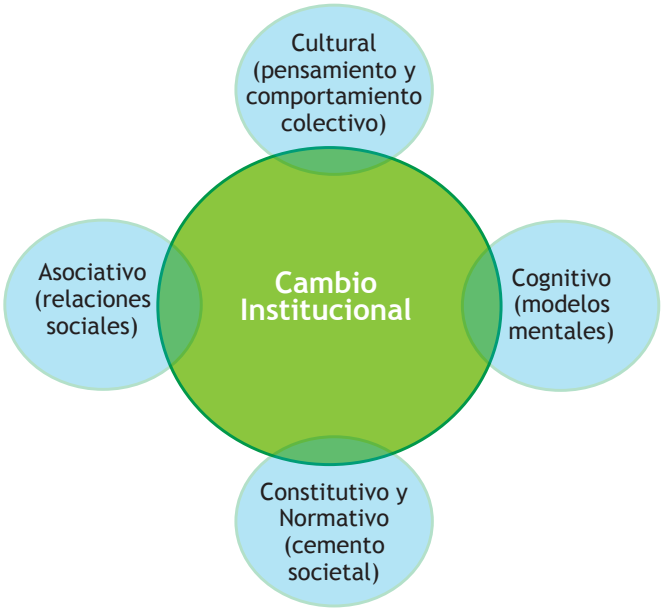
i. *Instituciones formales*: Aquéllas que se basan en normas escritas y que rigen las relaciones y procedimientos formales que gobiernan a una sociedad en su conjunto "(i.e. constitución política del estado, sistema judicial, congreso, marco legal, sistema electoral, etc.) o a un determinado grupo social o corporativo "(i.e. sistema de gobierno de una empresa o asociación de productores establecidos según estatuto y reglamentos internos).

ii. *Instituciones no formales*: Aquellas personas, mecanismos, dinámicas intangibles y no escritas que gobiernan a una sociedad o grupo social (i.e. corrupción en la cosa pública, sistemas jurídicos consuetudinarios con base en usos y costumbres, relaciones de compadrazgo y padrinazgo, homofobia y misoginia, reciprocidad comunitaria, discriminación y racismo, Gandhi en India, la madre en la familia, etc.).

Por otro lado, es importante destacar cuatro grupos de instituciones que determinan la intensidad y sostenibilidad de los procesos de cambio societal (adaptado de Voeten y Parto, 2005):

i. *Instituciones culturales*: aquéllas que determinan el pensamiento y comportamiento colectivo (carnavales, celebraciones nacionales, danza, música, folklore, etc.)

ii. *Instituciones asociativas*: aquéllas que ordenan las relaciones sociales y la acción colectiva (fraternidades, clanes familiares, movimientos sociales, redes sociales, clubs deportivos, etc.)



iii. Instituciones constitutivas: aquéllas que sientan las bases normativas sobre las que se cimentan/cementan las sociedades (Constitución Política del Estado, leyes, religión, familia, etc.)

iv. Instituciones cognitivas: aquéllas que configuran las formaciones y modelos mentales colectivos e individuales (creencias colectivas de base étnico-cultural, prejuicios colectivos, sistema educativo, etc.)

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y DISEÑO DE NUESTRA TEORÍA DE CAMBIO

- ¿Qué instituciones se requiere transformar en nuestro contexto?
- ¿Qué instituciones formales y/o no formales pueden ayudarnos a impulsar nuestro proceso de cambio?
- ¿Cuáles pueden ser los puntos de entrada para el cambio institucional en nuestra Teoría de Cambio?
- ¿Cómo interactúan las instituciones formales y no formales en nuestra organización/sociedad?

4.5. LOS MOMENTOS EN LOS PROCESOS DE CAMBIO

Los procesos de cambio son dinámicos, impermanentes. Esto significa que son generados a partir de una secuencia dinámica y emergente que pasa por distintos estadios no estáticos en el tiempo. A modo de simplificar e ilustrar didácticamente esta secuencia dinámica, se plantean cuatro grandes fases que de alguna manera u otra se pueden apreciar en todo proceso de cambio:

i. *Fase de satisfacción (competencia inconsciente)*: allí donde no se generan dinámicas de cambio ya que aún no se es consciente de la necesidad del cambio. Las personas tienen naturalizados e integrados una serie de modelos mentales, comportamientos, prácticas institucionales, hábitos culturales, dinámicas de relacionamiento, competencias, etc. y no creen pertinente o necesario cambiarlos. Existe un equilibrio en el sistema que permite cierta estabilidad y consistencia del mismo.

ii. *Fase de negación (incompetencia inconsciente)*: se percibe o intuye que algo no está funcionando bien y ya se denota un desfase entre el deber ser y el ser. Sin embargo, existe resistencia a cambiar el *status quo* por miedo

Fuente: elaboración propia a partir de Lucas 2001, Weisbord & Janoff 2007

a lo desconocido, inercia de comportamiento y pensamiento, o por lo que supone de reconfiguración en las relaciones de poder. Es visible la ruptura del equilibrio del sistema pero se generan grandes tensiones y resistencias que no permiten avanzar hacia una nueva situación de los factores del sistema; y por ende, de las relaciones entre ellos.

iii. *Fase de confusión (incompetencia consciente)*: los actores están motivados a entrar en una dinámica de cambio una vez superada la resistencia inicial. Sin embargo, no se sabe muy bien cómo avanzar o qué dirección tomar por lo emergente e incierto de todo proceso de cambio. Éste es el momento de mayor vulnerabilidad emocional en los actores debido a las consecuencias que tiene para los individuos salirse de la zona de confort político, emocional, cognitivo, relacional. Éste es el momento en donde se da una mayor disonancia cognitiva entre lo que se conoce y lo que se percibe que se debe aprender/conocer. El reconocimiento consciente y explícito de que no se sabe lo que se ha de saber genera ansiedad. Lo mismo se aplica al reconocimiento de la necesidad de cambiar un determinado posicionamiento político: se sabe que hay que moverse hacia otra posición pero aún no hay suficiente claridad de hacia dónde nos dirige ese nuevo posicionamiento. Existe una gran dispersión en el sistema, lo cual genera dinámicas caóticas.

iv. *Fase de renovación (competencia consciente)*: a partir de la necesidad explícita y consciente de desarrollar nuevos campos de posibilidad se entra en una dinámica virtuosa. Ya está individual o socialmente aceptado que hay que cambiar; y este nuevo contexto ayuda a desarrollar las condiciones para que se dé el cambio deseado. Se entra en procesos de mutación, transformación y renovación que logran consolidar las bases del cambio. El sistema logra

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y DISEÑO DE NUESTRA TEORÍA DE CAMBIO

- ¿Cómo podemos explicitar la necesidad de cambio en nuestro entorno?
- ¿Cuáles son las resistencias al cambio que encontramos en los actores?
- ¿Cuáles son las causas de las resistencias al cambio?
- ¿Qué estrategias vamos a implementar para transitar de un estado de confusión a otro de renovación?
- ¿Cómo podemos facilitar la creación de condiciones para la sostenibilidad de los nuevos cambios (consolidación de la fase de satisfacción)?

reconfigurar las dinámicas de equilibrio y paulatinamente se avanza hacia un nuevo equilibrio dinámico-caórdico[3].

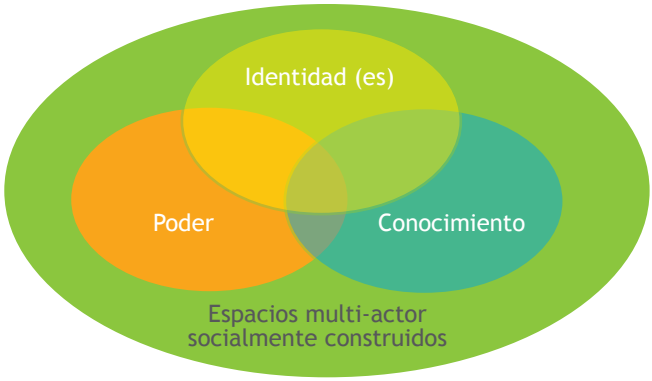
4.6. PARTICIPACIÓN Y PODER EN PROCESOS DE CAMBIO

En todo proceso participativo existe una relación directa entre el ejercicio del poder, los cuerpos de conocimiento presentes, y la(s) identidad(es) que condicionan los posicionamientos e intereses de los actores involucrados. Como veremos a continuación, el ejercicio del poder que los distintos actores pueden hacer es diverso. Algunas dinámicas de poder pueden ayudar a integrar de manera (más) horizontal e incluyente distintos tipos de cuerpos de conocimiento situados entre los actores del proceso. Por el contrario, dinámicas más hegemónicas y autoritarias restringen la posibilidad de visibilizar y considerar como válidos y pertinentes ciertas identidades y cuerpos de conocimiento (Fals-Borda y Rahman 1991). Por ejemplo: i) el reconocimiento e inclusión del conocimiento indígena en procesos de decisión dominados por actores de corte occidental o de talante discriminador; ii) la valoración e incorporación del conocimiento de la mujer en la toma de decisiones; iii) la negación por parte de las autoridades y técnicos municipales de considerar propuestas ciudadanas alternativas a la oficial en lo que se refiere al trazado de vías públicas o construcción de parques en el barrio, etc.

La calidad de estas interacciones entre identidad, poder y conocimiento condicionan, e incluso determinan, cuán democrático es el espacio social donde se desenvuelven los procesos de cambio social. En la medida que estas interacciones son excluyentes y homogeneizadoras en términos de identidad y conocimiento, el grado de conflictividad del proceso de cambio se incrementa. De la misma manera, el espacio social se puede ver seriamente afectado en lo que respecta al grado de cohesión e integración social del mismo.

3 Lo caórdico hace referencia al estado de equilibrio dinámico entre caos y orden que rige los procesos de cambio social. Cuando el caos predomina, también imperan el conflicto y las relaciones basadas en actitudes y comportamientos violentos (sea una violencia física, política, relacional, etc.). Por otro lado, cuando existe el orden se puede percibir cierto estancamiento en el proceso. Este momento estático permanente es contraproducente de igual manera, ya que expresa resistencia al movimiento, al cambio en sí mismo. Un estado ideal de equilibrio pasa por lo caórdico, la fina línea de equilibrio dinámico que a su vez genera tensión creativa para profundizar el proceso de cambio social.

Veamos ahora con más detenimiento la variable *poder*. La definición de Hayward entendiendo el poder como "la capacidad de participar eficazmente en la formación de los límites de lo posible", resume bastante bien el significado del poder en relación a procesos de cambio social. El ejercicio del poder también se relaciona con el control de los recursos por diferentes sectores de la sociedad y "el control de estos recursos se transforma en una fuente de poder individual y social" (VeneKlasen y Miller 2002, Just Associates 2006). Por lo tanto, este aspecto societal del poder muestra su naturaleza relacional en la medida en que "el poder es dinámico y relacional más que absoluto" (VeneKlasen y Miller 2002).



Según VeneKlasen y Miller (ibid), el significado tradicional del poder tiene que ver con el *poder sobre*. Pero como sostienen los mismos autores, el poder tiene varias dimensiones (*poder al interior de, poder para y poder con*), las cuales no necesariamente han de tener un significado negativo. Chambers (2004) agrega la dimensión del *poder para empoderar*. Así, el poder no es sólo relacional y dinámico, sino relativo también. Su dimensión y ejercicio cambia según la naturaleza y calidad de la relación.

Como lo explican VeneKlasen y Miller (ibid), "el *poder sobre* supone quitarle el poder a otra persona y luego usarlo para dominar e impedir que otros lo adquieran". Las formas de poder que reflejan mayor colaboración son las de *poder con*, relacionado con "encontrar un terreno común entre diferentes intereses y

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y DISEÑO DE NUESTRA TEORÍA DE CAMBIO

- ¿Qué dinámicas de poder prevalecen en nuestro contexto (sociedad, organización, familia)?
- ¿Cómo podemos contribuir a generar dinámicas de poder más empoderadoras y horizontales?
- ¿Cómo aseguramos que los espacios de toma de decisión reconozcan e integren la diversidad de identidades y cuerpos de conocimiento existentes entre los distintos actores involucrados?
- ¿Cómo prevenir y/o gestionar los conflictos derivados de procesos de exclusión?
- ¿De qué manera nuestra Teoría de Cambio potencia (poder para empoderar) otras dinámicas de poder más liberadoras tanto a nivel individual como colectivo (poder interno, poder con)?

crear una fuerza colectiva". El *poder interno* "tiene que ver con el sentido de autoestima y autoconocimiento de la persona". La capacidad personal de actuar en el entorno social puede ser entendida como *poder para*: "el potencial único que posee toda persona para construir su propia vida y su propio mundo". Chambers (2004) añade la dimensión del *poder para empoderar*: la posibilidad y capacidad de usar nuestras propias dimensiones de poder para ayudar al empoderamiento de otros.

Nos queda entonces entender cuáles son las dinámicas de poder que queremos generar/utilizar para lograr concebir, avanzar y consolidar el proceso de cambio al cual se quiere contribuir mediante la implementación de nuestra Teoría de Cambio.

5. LOS PASOS METODOLÓGICOS PARA EL DESARROLLO DE UNA TEORÍA DE CAMBIO

A continuación abordamos los aspectos metodológicos clave sobre los que se sustenta una Teoría de Cambio: el cambio deseado, los actores del cambio, los supuestos de partida, la ruta de cambio y los indicadores. Los elementos teóricos comentados en la sección anterior deberían ayudarnos a configurar mejor nuestra Teoría de Cambio conforme vayamos transitando por los pasos del método.

5.1. EL CAMBIO DESEADO

La elaboración de una Teoría de Cambio se inicia, no a partir de la identificación de un problema a ser resuelto, sino desde la visualización creativa y positiva que hacemos de una situación que se quiere alcanzar en un tiempo posterior al actual. Utilizamos esta visualización de futuro como horizonte y motivación de nuestra acción presente. Esto es, el cambio deseado representa un conjunto de condiciones, relaciones y resultados que queremos contribuir a que ocurran en los años venideros a partir de nuestra acción en el entorno presente y futuro. Considera dimensiones temporales, relacionales, estructurales, geográficas, so-

ciales, culturales, económicas, políticas, institucionales, etc. El énfasis en una dimensión u otra dependerá de la naturaleza del cambio que se desea o necesita. Esto también está condicionado por la identidad, posicionamiento, estructura cognitiva e intereses de aquellos que formulan dicho cambio.

La visión tiene que ser ***plausible***. Se tiene que concentrar en cambios en y entre individuos, organizaciones, estructuras sociales, patrones culturales e instituciones sobre las que nuestra organización puede *realmente* influenciar (no un estado idealizado que no es posible alcanzar). Esto es, no sólo ha de ser posible incidir sobre esa realidad futura sino que además ha de existir suficiente grado de probabilidad de que así ocurra, de manera que justifique invertir los recursos y energía necesarios de nuestra parte.

La visión debe ser ***dinámica***. Debería ser el fotograma de una película que representa un sistema complejo y dinámico, en el cual la gente y sus instituciones están trabajando efectivamente en relacionarse entre ellos y con agentes externos para resolver sus problemas y mejorar el bienestar de los ciudadanos y el medio ambiente en el que cohabitan.

Una vez identificado el cambio deseado, se pasa a determinar cuáles son las **Áreas Estratégicas** sobre las que se va a sustentar ese cambio; y por ende, sobre las que hay que centrar nuestra acción. Procuraremos sintetizar en 3 ó 4 áreas estratégicas para evitar demasiada dispersión y centrar nuestro ejercicio en los elementos estratégicos y fundamentales, y no tanto en los periféricos y superficiales.

PAUTAS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA IMAGEN VIVA

1. *Mostrar el contexto en el que nos desenvolvemos (temporal, geográfico, social, cultural, económico, político, etc.).*
2. *Identificar los temas que estamos encarando.*
3. *Representar los actores involucrados (públicos, privados, sociedad civil), sus relaciones, valores, actitudes, capacidades y comportamientos existentes en el nuevo marco visualizado.*
4. *Incorporar las instituciones formales y no formales (políticas, marcos legales, normas, costumbres, patrones culturales, valores, creencias, normas consuetudinarias, etc.) que sostienen ese cambio deseado.*
5. *El cambio deseado se proyecta hacia 5-10 años en el futuro, según la decisión que tomen los actores que estén diseñando la Teoría de Cambio.*
6. *Una variable de la imagen viva pasa por visualizar el presente, y a partir del análisis de la actualidad proyectar una imagen de futuro. De tal manera que la imagen viva comprenderá tanto una visión del presente como del futuro.*

Fuente: Taller Teoría de Cambio, Quito (Ecuador), 2007

ENLACE QUICHÉ:
EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES A TRAVÉS DE LAS TIC

"Esta organización guatemalteca trabaja en el tema de nuevas tecnologías a través de varios componentes que incluyen el desarrollo de software para población maya, capacitación, venta de equipo y promoción de la tecnología como una herramienta que puede potenciar cambios sociales importantes. Utilizamos las posibilidades que nos da Internet para potenciar el trabajo de las mujeres indígenas de muchas organizaciones de base. Ellas crean redes de acción y reflexión a través de la web. También se desarrollan programas virtuales de alfabetización en idioma Quiché que ayudan a actualizar y consolidar los valores culturales, espirituales y sociales de la cultura maya. Parte de nuestro trabajo es formar a grupos de mujeres en el uso de estas tecnologías para que ellas a su vez puedan ascender en el mundo laboral de una sociedad con fuertes tendencias machistas y racistas. Todo este trabajo está haciendo que muchas mujeres mayas estén entrando ya en espacios históricamente vetados a ellas; tanto a nivel laboral como de poder político y comunitario.

A través de íconos representaron las siguientes categorías: Comunicación (teléfono celular) - Género (pirámide) - Productividad (Güipil) - Justicia Social (Balanza). Los íconos corresponden a los resultados con una pertinencia de enfoque; por un lado representamos la realidad tal como la vivimos ahora y luego como la queremos ver transformada. Es una comparación entre lo que viven y lo que aspiran los pueblos mayas. En su representación se proponen 2 momentos: al lado izquierdo de la imagen se representa el momento presente y a la derecha el futuro próximo que quieren alcanzar en un plazo de 10 años.

El celular y la antena parabólica representan nuestra visión de una tecnología que pueda ir pasando del celular hacia todos los otros medios tecnológicos que van surgiendo.

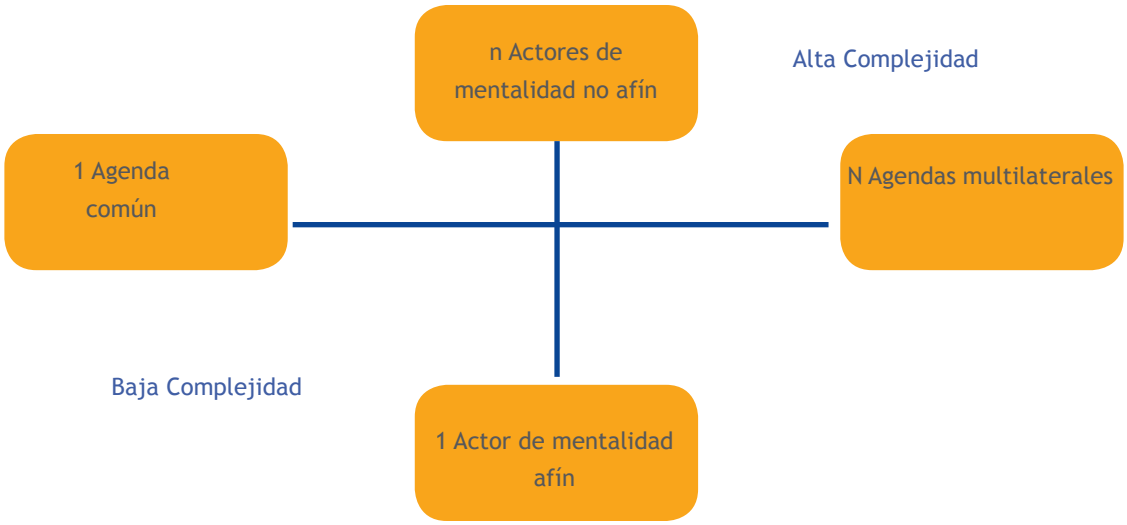
Con las pirámides de ambos lados queremos mostrar cómo en la primera, a la izquierda, está el hombre arriba de la mujer; en la segunda queremos ver a las mujeres y a los hombres en el mismo nivel de acceso y oportunidades.

El güipil es por excelencia la vestimenta maya y representa la productividad. No queremos crear necesidades sino resolverlas; queremos que la tecnología sea como la vestimenta maya que está en la cultura pero que se integre en una línea de productividad justa, con enfoque de género y generacional.

La balanza representa la injusticia social. El gobierno actual tiende a no reconocer los derechos de los pueblos indígenas; en el futuro queremos una balanza justamente inclinada. Para todo eso vemos que la tecnología no es el fin en sí mismo; es un fin para lograr ese mundo deseado que visualizamos. También ocuparnos de nuestros socios para hacer este cambio, esta visión supera el proyecto y más bien está alineada con la visión de nuestra organización."

5.2.- ¿QUIÉNES SON LOS ACTORES DEL CAMBIO?

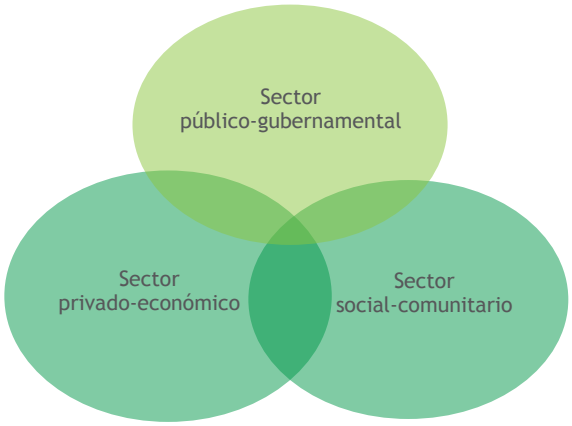
Una vez acotado el universo de acción, pasamos a identificar aquellos actores que están involucrados en el proceso sobre el que se quiere influir activamente. Éstos son actores que de una manera u otra se verán afectados o de hecho ya están involucrados en el campo de realidad sobre el que se quiere influir. El grado de complejidad social con respecto a la calidad y efectividad de la interacción que se da entre ellos y sus agendas, determinará de alguna manera cuán colaborativo, conflictivo, incluyente y efectivo será el proceso de cambio en relación al logro del cambio deseado. De la misma manera, nos ayudará a entender el grado de densidad socio-política e institucional en la cual estamos operando.



Fuente: elaboración del autor

Hay varias lentes con las cuales podemos identificar y analizar a los actores. Para ello utilizaremos distintas técnicas de mapeo de actores según el propósito y naturaleza del análisis:

Análisis sectorial. Este enfoque es de utilidad en aquellos casos en los que se quiere concentrar la acción en constelaciones de actores que representan, en formato escala, el conjunto de todos los actores sociales afectados por el proceso de cambio. Partimos de una primera premisa, la holográfica, en donde se asume que cada individuo contiene en sí mismo representaciones e identidades sociales del conjunto de la sociedad, su diversidad y complejidad social. La segunda premisa, la microcósmica, plantea que trabajando con una constelación reducida y representativa del conjunto del grupo social afectado por el proceso de cambio, se logrará entender y accionar de mejor manera sobre la totalidad del campo de realidad a transformar. Normalmente el análisis parte de identificar y analizar a los actores de al menos tres sectores fundamentales en toda sociedad: el sec-



*Fuente: adaptado de Kahane 2006**

tor público-gubernamental, el sector económico-privado, y el sector social-comunitario. A estos tres sectores también se puede añadir el sector político (partidario) u otros sobre los que queramos poner especial énfasis (i.e. sector cooperación internacional).
Las zonas de solapamiento están habitadas por aquellos actores puente capaces de generar espacios y dinámicas de interacción positiva o negativa entre un sector y el otro. La calidad de la interacción variará según el interés que tengan dichos actores en relación al cambio que se desee provocar, y la capacidad dialógica y negociadora de los actores.

En caso de que se requiera complejizar y detallar más el análisis, se incorporará la variable de nivel: nivel macro (nacional, federal, etc.); nivel meso (departamental, regional, estatal, etc.); nivel micro (municipal, local, comunitario, etc.).

SECTOR	NIVEL MACRO	NIVEL MESO	NIVEL MICRO
PÚBLICO-GUBERNAMENTAL			
PRIVADO-ECONÓMICO			
SOCIAL-COMUNITARIO			
POLÍTICO-PARTIDARIO			
Etc.			

Fuente: elaboración del autor

Análisis de influencia[4]. Este mapa hace hincapié en la capacidad de influencia que los actores tienen o pueden llegar a tener en el proceso de cambio. Este tipo de análisis se puede combinar con el primero, pudiendo identificar a los actores en base al sector y cuadrante de posicionamiento en el mapa de influencia. Esto se puede visualizar de manera muy clara utilizando distintos códigos visuales (iconos de codificación, tarjetas de distintos colores o formas, etc.)

Fuente: Keystone 2008

* Presentación de Adam Kahane en sesión de diálogo con líderes sociales y políticos auspiciada por PNUD, 14 noviembre 2006, México DF

4 Keystone (2008)

Análisis de capacidad de articulación[5]. En este caso, el énfasis está en la capacidad que los actores tienen para articularse con otros actores. En concreto, se analizan dos tipos de capacidad de articulación: vertical y horizontal. La capacidad de articulación vertical se refiere al grado de capacidad y legitimidad que esos actores tienen para crear puentes de entendimiento, establecer relaciones de confianza, transmitir mensajes entre las partes, y proponer agendas de negociación multiactor entre actores ubicados en distintos niveles. En general, estos articuladores dinamizan procesos de relacionamiento y acción colectiva entre actores ejerciendo un mayor poder de toma de decisiones a nivel superior (élites, autoridades nacionales, organismos internacionales, etc.) con aquellos que si bien están alejados de las esferas del poder hegemónico, son afectados directamente por dichas decisiones y pueden a su vez afectar el proceso mediante acción colectiva (comunidades de base, asociaciones de productores locales, etc.). La articulación horizontal se enfoca en la capacidad de los actores de relacionarse con otros sectores y líderes de su mismo rango, pero que están ubicados en otros grupos sociales o sectores también involucrados en el proceso de cambio.

Un primer momento del mapeo posiciona a los actores según su ubicación en la pirámide: arriba (élites), en medio (actores con capacidad de articulación), abajo (organizaciones de base). Un segundo momento analiza las relaciones que se dan al interior de y entre los distintos niveles.

Taller Costa Rica, Junio 2009. Presentación del Cambio Deseado y Mapa de Actores con énfasis en Capacidad de Articulación. Grupo Agricultura Sostenible.

Análisis de posicionamiento e interés. En este caso se busca identificar el posicionamiento del actor en base a su interés con respecto al cambio deseado. Se identifica y analiza a los actores con base a tres categorías: dinamizadores, flotadores y bloqueadores.

Los dinamizadores son aquellos actores comprometidos en contribuir al cambio deseado y se ubican en el círculo interior. Existe mayor afinidad en sus intereses

5 Adaptado de Lederach y de la Teoría de Transformación de Conflictos. Véase la pirámide de la página 20.

Fuente: adaptado de Lederach 2007

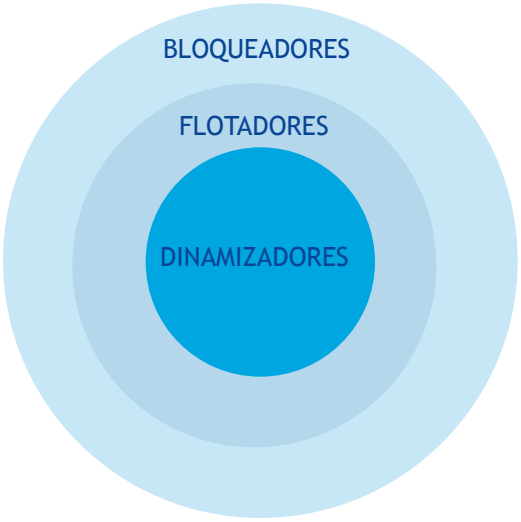
y resulta medianamente fácil establecer espacios de relacionamiento y alianzas estratégicas entre ellos.

Los bloqueadores son aquellos actores que están en contra del proceso debido a que sus intereses se ven afectados negativamente. También puede ocurrir que obstaculicen el proceso por no disponer de la información necesaria que les ayude a entender que hay posibilidades de incorporar sus intereses mediante procesos de negociación/mediación. Asimismo, pueden estar obstaculizando el proceso por una cuestión de inercia y rivalidad histórica con los dinamizadores o la temática de cambio (por ejemplo, terratenientes obstaculizando un proceso de reforma agraria liderado por un gobierno de corte popular).

Los flotadores son aquellos actores que se encuentran en una situación intermedia: no obstaculizan decisivamente pero tampoco apoyan de manera decidida. Estos actores también pueden cambiar de posicionamiento (pasar a ser un bloqueador o dinamizador) según lo que sea más beneficioso para sus intereses.

Una vez identificados todos los actores clave y habiéndolos ubicado según su posicionamiento ante el cambio deseado, se hará primero un análisis de intereses, después una identificación de bloques de actores de oposición/dinamización y finalmente, se configurarán posibles estrategias de acercamiento e incidencia sobre los actores. Esto último con el propósito de ver qué estrategias ayudarían a acercar a los flotadores, neutralizar o dividir a los bloqueadores, y/o afianzar

alianzas entre los dinamizadores. De igual manera que en los mapas anteriores, podemos lograr un análisis más detallado si utilizamos iconos y formas visuales de diferenciar el sector al que pertenecen los actores. Esto nos permite tener un análisis de doble entrada: sector (énfasis en identidad y conocimiento), posicionamiento (énfasis en interés y calidad de relación).



*Fuente: elaboración del autor a partir de Wageningen International, 2007***

5.3 LOS SUPUESTOS QUE UTILIZAMOS PARA DESARROLLAR NUESTRA TEORÍA DE CAMBIO

> **Suponer**
> **1.** *tr. Dar por sentado y existente algo.*
> **2.** *tr. Fingir, dar existencia ideal a lo que realmente no la tiene.*
> **3.** *tr. Conjeturar, calcular algo a través de los indicios que se poseen.*
>
> *Real Academia Española (22ª edición)*

Un aspecto que caracteriza a la Teoría de Cambio es el énfasis que pone en profundizar la práctica reflexiva. No sólo se trata de analizar e identificar las condiciones necesarias para definir la ruta a seguir, sino también de explicitar cómo llegamos a esas conclusiones y cuál es el proceso epistemológico por el cual construimos dichos argumentos y razonamientos. La Teoría de Cambio nos obliga a revisar de manera constante e iterativa los supuestos que utilizamos para interpretar la realidad.

Veamos un ejemplo que siempre genera gran disonancia cognitiva[6] en los actores que participan en talleres de diseño de Teoría de Cambio. Un supuesto absoluto diseñado para generar disonancia cognitiva: *Un actor con un posicionamiento político explícito no puede facilitar procesos de cambio entre múltiples actores*. En este caso, algunos de los actores de cambio social participantes en los talleres no están de acuerdo con este supuesto. Ellos y ellas creen que aun estando claramente posicionados ante un tema, disponen de la suficiente credibilidad y legitimidad ante otros actores opositores y/o escépticos como para que estos últimos accedan a ser facilitados en el proceso por los primeros. Por otro lado, otros participantes en los talleres consideran que ellos no tienen problema en facilitar espacios y procesos al interior de su sector (mentalidad afín, intereses comunes, voluntad de generar alianzas intra-sectoriales); pero que resulta sumamente difícil, e incluso peligroso, hacerlo en el caso de una constelación de actores más

6 Agradezco a Irene Guijt por ampliar mi entendimiento sobre el concepto de disonancia cognitiva aplicada a procesos de aprendizaje y cambio social.

** Técnica de mapeo de actores desarrollado en el curso internacional sobre *Procesos Multiactor y Aprendizaje Social*, Septiembre 2006, Wageningen, Holanda.

compleja, políticamente encontrada, multipolarmente posicionada, y con intereses tan encontrados que utilizarán el hecho de que ciertos actores quieren facilitar el proceso como excusa para salirse de dicho proceso. Entonces, no podemos dar por hecho de forma automática (supuesto no reflexivo) que si bien seamos aceptados como facilitadores en ciertos espacios y procesos más homogéneos en cuanto a mentalidad e identidad de los actores participantes (por ejemplo una red temática sobre violencia de la mujer), también lo seamos en otros espacios multiactor (por ejemplo un proceso participativo y dialógico de elaboración de proyecto de ley sobre reforma agraria) en donde los intereses y posicionamientos no sólo son diversos, sino también encontrados y en conflicto.

Este ejercicio cognitivo de explicitación de supuestos fortalece nuestra práctica reflexiva en dos planos:

Reflexión externa. El proceso de reflexión relacionado con el mundo exterior. Se centra en reflexionar individual y/o grupalmente sobre lo que ocurre en nuestro contexto social, histórico, político, económico. La mayoría de las secciones previas tienen que ver con este tipo de reflexión. Digamos que es la reflexión clásica, tradicional, y que normalmente ocupa casi la totalidad del análisis desarrollado por organizaciones y grupos embarcados en procesos de cambio social.

Reflexión interna. El proceso de reflexión relacionado con el mundo interior. Una mirada interior, individual y personal que nos ayuda a entender mejor cómo pensamos, por qué pensamos lo que pensamos, qué efecto tienen nuestras formaciones mentales y estructura cognitiva en cómo entendemos el mundo y por ende en cómo nos relacionamos con él, cómo nos relacionamos con nuestro ser interior, la construcción de nuestra(s) identidad(es), la relación que tiene nuestro pasado con la configuración de nuestra personalidad en el momento presente, la construcción de nuestros hábitos mentales y emocionales, etcétera.

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y DISEÑO DE NUESTRA TEORÍA DE CAMBIO

- ¿Qué supuestos de partida sustentan nuestro Cambio Deseado?
- ¿Con quiénes los hemos compartido y argumentado?
- ¿Qué es lo que no estamos viendo?
- ¿Qué supuestos debemos reconsiderar?
- ¿Cómo incide nuestra(s) identidad(es) y experiencia de vida en la configuración de nuestros supuestos?
- ¿Qué mecanismos tenemos para explicitar y revisar nuestros supuestos?
- ¿Qué maneras nos damos para profundizar en nuestra reflexión interna?
- ¿Cómo reaccionamos cuando alguien cuestiona nuestros supuestos?

Tradicionalmente, este tipo de reflexión se ha visto severamente marginado de esta clase de ejercicios. Pareciera que la dimensión personal no afectara ni debiera ser considerada en los procesos de cambio social. Y sin embargo, éste es precisamente el punto más crítico en todo proceso de cambio. Aquí es donde se ven las mayores incoherencias entre lo que proponemos y hacemos. Por lo tanto, hemos de reivindicar la inclusión de esta dimensión en nuestra práctica reflexiva, tanto a nivel individual como con nuestros pares de aprendizaje-acción.

Es esencial realizar un trabajo continuado en estas dos dimensiones cuando se trata de flexibilizar nuestra forma de pensar y actuar; requisito éste esencial a la hora de facilitar o actuar estratégicamente en procesos de cambio social. Se trata así de pasar de una lógica rígida de pensamiento a otra más flexible y creativa, más acorde a los tiempos complejos que nos toca vivir (Riso 2008, Parra Duque 2003).

A lo largo de la elaboración de la Ruta de Cambio (ver sección abajo) se estará poniendo especial atención a los supuestos que utilizamos para argumentar nuestra lógica de cambio. Se establecerán de manera explícita algunos momentos (desde espacios concretos en un taller a sesiones de monitoreo en procesos en marcha) para hacer una revisión e identificación de supuestos. Esto a modo de ir ajustando nuestra lógica de cambio y el diseño de la ruta de cambio que emana de dicha lógica.

5.4. PROYECTANDO REALIDADES FUTURAS. LA RUTA DE CAMBIO

La ruta de cambio identifica los hitos del proceso y las condiciones que se han de dar para lograr avanzar con la certeza suficiente en medio de la complejidad en que ocurre todo proceso de cambio social.

El logro de resultados en cada una de las Áreas Estratégicas, y por ende del Cambio Deseado, depende de que se den una serie de **condiciones**. Esto es, partimos de la premisa de que si no se dieran estas condiciones previas, el Cambio Deseado nunca ocurriría.

Estas condiciones giran en torno a **cambios en**: instituciones, calidad en las relaciones entre actores, presencia y acción de determinados actores, capacidades sociales y/o técnicas, comportamientos colectivos/organizacionales/individuales, actitudes, entornos más conducentes (legales, operativos, físicos, cognitivos, tecnológicos, etc.).

Por la complejidad de nuestros procesos, las condiciones pueden ser de **dos tipos**: *Secuenciales* (→): A no puede ocurrir sin que antes se dé B. *Simultáneas* (→): C no puede ocurrir sin la acción conjunta de A y B.

SECUENCIA EN LA ELABORACIÓN DE LA RUTA DE CAMBIO

Paso 1. **Revisión de áreas estratégicas**:Revisar las áreas estratégicas que conforman el Cambio Deseado y enunciarlas (qué se quiere lograr, cómo se va a hacer, quiénes son los actores clave).

Paso 2. **Lluvia de ideas para la identificación de las condiciones necesarias**: Identificar de manera preliminar las condiciones necesarias para el logro de esas áreas estratégicas (que a la vez nos llevan hacia el Cambio Deseado).

Paso 3. **Agrupaciones y diseño de la ruta de cambio**: Agrupar aquellas ideas que podrían conformar una sola agrupación de condición necesaria y enunciarla como Resultado de Proceso (no como Resultado de Actividad implementada). El énfasis está en determinar el efecto logrado, no la actividad realizada.

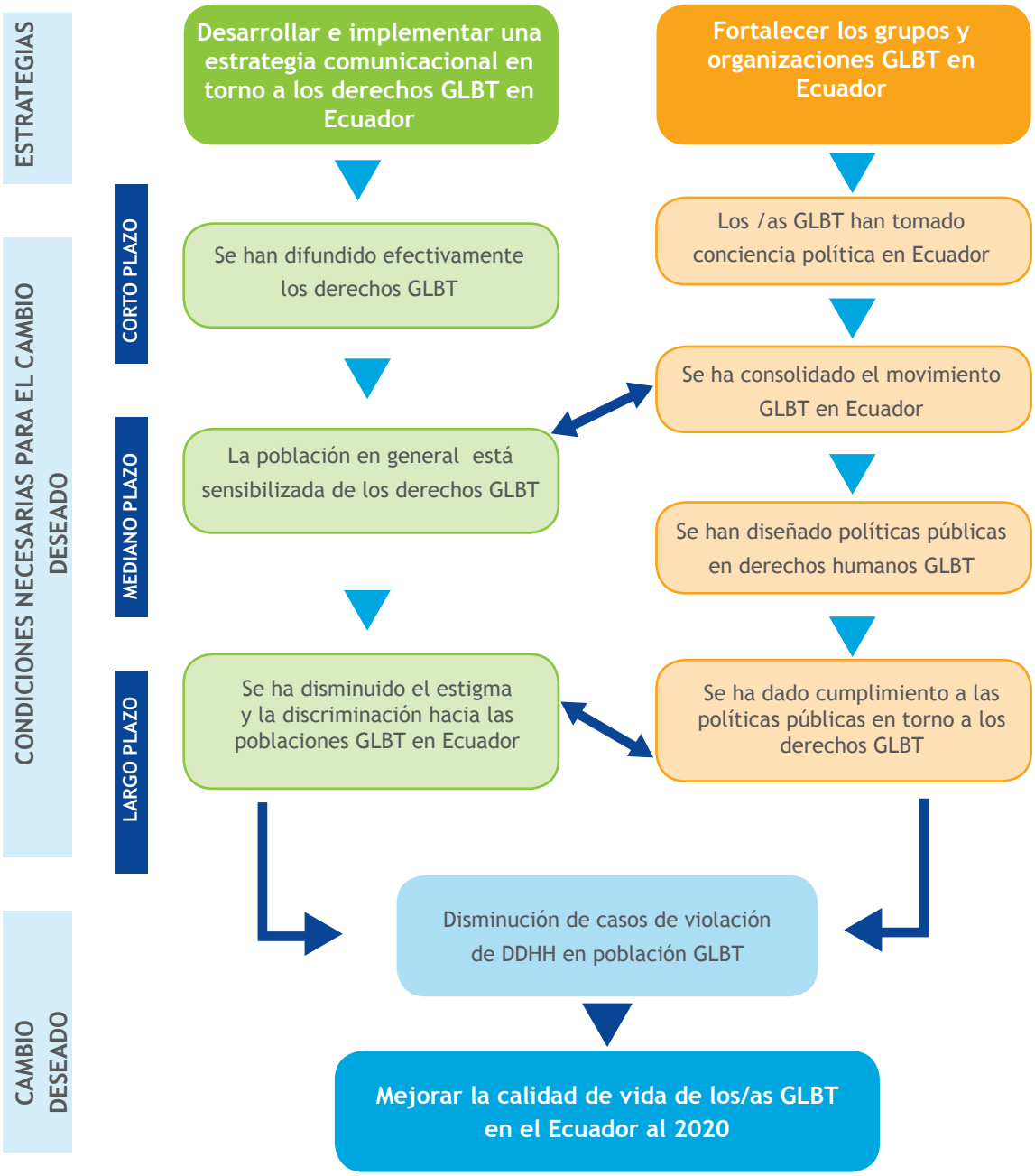
Trazar una Ruta de Cambio para cada área estratégica considerando que las condiciones pueden ser secuenciales y simultáneas. Cada Área Estratégica ordenará temporalmente las condiciones clave (hitos) para el logro de los objetivos del Área Estratégica. Así, la concatenación secuencial y simultánea de las condiciones configurará la Ruta de Cambio para esa Área Estratégica en particular. Haremos lo mismo para cada Área Estratégica e identificaremos posibles conexiones sistémicas entre las condiciones de distintas Áreas Estratégicas.

Paso 4. **Identificar los supuestos de partida (simultánea e iterativamente):** Identificar aquellos supuestos que nos ayudan a desarrollar y sustentar nuestra lógica de cambio. Se revisarán las condiciones de cambio e identificarán los supuestos que sustentan la decisión de identificar esa condición como necesaria para el logro del Cambio Deseado. En caso de que el supuesto no se sustente, deberemos revisar la pertinencia de la condición y su enunciado.

Fuente: Taller Teoría de Cambio, San José de Costa Rica, 2009. Teoría de Cambio sobre participación política de la mujer Maya en Guatemala

Fuente: Taller Teoría de Cambio, San José de Costa Rica, 2009. Teoría de Cambio sobre Fomento de la agroecología en Nicaragua

Veamos un ejemplo con respecto al movimiento GLBT[7] de Ecuador:



Fuente: Taller Teoría de Cambio con contrapartes de Hivos, Quito (Ecuador), 2007 (Grupo VIH/ SIDA - Derechos Humanos)

7 GLBT: Gay, Lesbianas, Bisexuales y Transgénero

Como podemos observar en los distintos ejemplos de Teoría de Cambio, el proceso lógico de desarrollo del ejercicio no necesariamente ha de ser lineal ni fomentar una lógica rígida. En los talleres se incentiva la creatividad mediante distintos ejercicios, ayudando así a los participantes a desarrollar una lógica de pensamiento más flexible. De igual manera, el trabajo por sectores ayuda a explicitar los distintos modelos de pensamiento dominantes en cada uno de los sectores y sus disciplinas formativo-académicas (ingenieros, cientistas sociales, administrativos, etc.). La visualización de estos modelos de pensamiento ayuda sobremanera a entender, aceptar y gestionar constructivamente la diversidad en los modos de pensar que se dan en los procesos multiactor, tanto a nivel individual como colectivo. El ejercicio de visualización de modos de pensamiento sectoriales ayuda también a explicitar cómo nuestra identidad incide en nuestra manera de ver la realidad.

Fuente: Taller Teoría de Cambio, San José de Costa Rica, 2009. Teoría de Cambio sobre Derechos de afectados por VIH/SIDA en Belice

5.5. ¿CÓMO SABEMOS QUE ESTAMOS CAMBIANDO? INDICADORES DE CAMBIO

Una primera advertencia: los indicadores de cambio de una Teoría de Cambio no guardan similitud con los indicadores de ejecución de actividades, como aquéllos que podemos encontrar en un Marco Lógico tradicional. Mediante la definición de indicadores de cambio buscamos entender mejor cómo leer el contexto para ver cuáles son los efectos que podemos percibir en el mismo a raíz

de nuestra acción. Estos indicadores nos permiten entender mejor cómo se está dando realmente el cambio; y de igual manera, nos permiten entender mejor cuál es nuestra contribución a la ocurrencia del mismo. En este caso, la premisa de diseño de indicadores nos dice que no por el hecho de ejecutar una actividad estamos realmente contribuyendo a generar los cambios planificados inicialmente.

La revisión periódica de estos indicadores ayudará a ajustar nuestra Teoría de Cambio tanto a nivel político-estratégico (acción sobre las condiciones para el cambio) como cognitivo (supuestos que sustentan nuestra lógica de cambio).

Los indicadores de cambio estarán relacionados con la observación de las condiciones identificadas en nuestra Teoría de Cambio. De esta manera, los indicadores deberán ayudarnos a entender en qué grado y de qué manera se están dando esas condiciones en el entorno.

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y DISEÑO DE NUESTRA TEORÍA DE CAMBIO

- ¿Quién determina qué es lo que hay que observar para saber si hemos logrado los cambios deseados?
- ¿Qué señales de cambio observamos en el entorno que nos permiten saber que las condiciones planteadas en un inicio ya están teniendo lugar actualmente?
- ¿De qué manera vamos a recoger las **evidencias** que indican el cambio?
- ¿Con quién y cómo vamos a compartir esas evidencias?
- ¿Cómo esas evidencias nos permiten aprender individual y organizacionalmente, y ser mutuamente responsables de nuestras acciones?

6. ¿CUÁLES SON LOS MECANISMOS DE APRENDIZAJE, MONITOREO Y RENDICIÓN DE CUENTAS?

La última pregunta de la ruta metodológica se centra en buscar y promover la relación que existe entre aprendizaje, monitoreo y rendición de cuentas (*accountability*). Ésta es una relación que en la práctica no es tan clara, mas sin embargo, se torna esencial explicitarla y darle la atención debida (ACTIONAID 2000).

Veamos algunos elementos teóricos que ayuden a ubicar mejor la importancia del aprendizaje en procesos de cambio social.

El enfoque de aprendizaje en la Teoría de Cambio se nutre del ciclo de aprendizaje de adultos planteado por Kolb (1984). Según este enfoque, el ciclo de aprendizaje pasa por 4 fases: *la experiencia concreta* (la experiencia adquirida a partir de nuestra práctica concreta), *la observación reflexiva* (el análisis derivado de la

aplicación de determinadas preguntas y lentes analíticas sobre nuestra experiencia concreta), *la conceptualización abstracta* (la síntesis teórica y la actualización de supuestos que hacemos a raíz de nuestra observación reflexiva), *la aplicación práctica* (la acción directa que hacemos sobre el campo de realidad en base a lo que reflexionamos y aprendemos como resultado de nuestra experiencia).

EL CICLO DE APRENDIZAJE EXPERIENCIAL EN LOS ADULTOS
(o de cómo descongelar nuestros modelos mentales y construir nuevos marcos conceptuales a partir de nuestra experiencia práctica e interacción reflexiva con el contexto)

En el caso de procesos multiactor, este marco se enriquece con elementos del aprendizaje colaborativo y constructivista, donde se reconoce que el individuo es un ser social y por lo tanto requiere interactuar con otros pares, grupos y la sociedad en general para consolidar su proceso de aprendizaje[8]. Esto es, el individuo requiere de su entorno socio-político para lograr procesos de aprendizaje y cuerpos de conocimiento más contextualizados, profundos y enriquecidos. Es necesario recalcar este hecho, ya que cuando dichos procesos están inmersos en contextos conflictivos o políticamente polarizados, el aprendizaje social se torna difícil de lograr por la dificultad en generar interacciones de aprendizaje entre algunos de los actores involucrados en el conflicto. En estas circunstancias, no es fácil generar procesos de aprendizaje con otros actores de mentalidad e interés no afín. En este sentido, a menudo el problema parte de algo tan

8 Agradezco a Rosalind Eyben y Carlos Mota por ayudarme a profundizar en el enfoque de las tres dimensiones de aprendizaje para el cambio social: individual, organizacional, societal.

fundamental como la imposibilidad de reunir a ciertos actores por la falta de confianza existente entre ellos. En otros casos, sencillamente los actores no están acostumbrados a aprender con otros de mentalidad o posicionamiento no afín. Esto supone un reto a la hora de instalar mecanismos de monitoreo participativo.

> *El peor engaño es creer que no necesitamos saber nada más.*
>
> *Platón*

En otros casos, los actores básicamente no son conscientes de la necesidad de aprender o desarrollar nuevas competencias para el aprendizaje y el cambio en contextos complejos y multiactor. Aquí nos encontramos ante un cambio de paradigma en lo que se refiere a la generación de conocimiento y su relación con las dinámicas hegemónicas de poder que a menudo rigen este tipo de procesos. Este cambio confronta a los actores políticos obligándoles a entender y aceptar la necesidad de generar dinámicas de aprendizaje con aquellos actores de posicionamiento y mentalidad diferentes y/o contrapuestos. Por lo tanto, los procesos de aprendizaje también son procesos políticos. Todo ello conlleva la necesidad que dichos actores tienen de desarrollar nuevas competencias sociales dirigidas al aprendizaje y acción colaborativa como mecanismo de resolución, gestión y transformación de conflictos. En la práctica, las evidencias nos muestran la gran dificultad y resistencia que estos actores presentan a la hora de entrar en esta dinámica. He aquí uno de los grandes retos que la transformación cooperativa de conflictos nos plantea en el siglo XXI.

Para finalizar, es necesario ligar estos espacios y dinámicas de aprendizaje con los mecanismos y procesos de rendición de cuentas que toda organización tiene (ONGs, organizaciones de base, movimientos sociales, asociaciones civiles, ór-

ganos públicos, etc.). Esto pasa por ajustar el diseño de los reportes de avance de actividades, integrar nuevos actores a los procesos evaluativos, actividades de monitoreo ligadas a rendición de cuentas, audiencias públicas, etc. considerando las dinámicas de aprendizaje planteadas. Éstas han de ser más participativas, integradoras de distintos cuerpos de conocimiento, reconocedoras de la diversidad, flexibles, y sustentadas en prácticas locales.

De esta manera, la creación y facilitación de espacios para el aprendizaje y el cambio social demandan la integración del enfoque de aprendizaje experiencial con: i) mecanismos más transparentes de rendición de cuentas y ii) sistemas más participativos de monitoreo. Estos últimos ya no están diseñados para satisfacer únicamente las necesidades propias de la organización y los donantes, sino para la creación de espacios de aprendizaje social donde participan directamente los actores implicados en los mismos procesos de cambio apoyados por nuestros programas y proyectos.

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y DISEÑO DE NUESTRA TEORÍA DE CAMBIO

- ¿Quién decide el diseño de los indicadores y del sistema de monitoreo?
- ¿Qué mecanismos hay que implementar para lograr una mayor y más diversa participación en la revisión de nuestra Teoría de Cambio?
- ¿Qué estrategias utilizamos para integrar en nuestro accionar institucional los aprendizajes derivados del monitoreo participativo?
- ¿Qué condiciones tenemos que asegurar para la institucionalización de mecanismos de monitoreo ligados a aprendizaje y rendición de cuentas?
- ¿Qué metodologías debemos implementar para explicitar y potenciar dinámicas de aprendizaje experiencial de adultos?

Taller Quito, Octubre 2007. World Café sobre Aprendizaje, Monitoreo y Rendición de Cuentas.

ANEXOS

ANEXO I: UNA RUTA DE TALLER PARA EL DISEÑO DE UNA TEORÍA DE CAMBIO

La ruta de taller que se anexa, describe el proceso metodológico seguido en el taller "*Práctica orientada hacia resultados en el aprendizaje y la rendición de cuentas*", para organizaciones contrapartes de Hivos en Centro América. El evento se celebró en San José de Costa Rica, del 30 de junio al 3 de julio de 2009. En esa ocasión, los asistentes conformaban un grupo altamente diverso, con contrapartes de Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Guatemala y Belice. En total asistieron 26 personas; dos tercios de los asistentes eran mujeres y el resto hombres. Cada organización envió dos delegados, lo que ayudó a generar espacios para la reflexión organizacional y una mayor probabilidad de socialización al retornar a sus organizaciones. El grupo estaba integrado por indígenas mayas, mestizos/ladinos, hispano y anglo-parlantes, jóvenes y adultos, pobladores rurales y urbanos, activistas, periodistas, políticos, cientistas sociales, ingenieros y personal administrativo. Se conformaron cuatro grupos sectoriales para el desarrollo de la Teoría de Cambio: Tecnologías de la Información y el Conocimiento (TIC), Desarrollo Sostenible y Agroecología, Mujer y Género, VIH/SIDA. Cada uno de estos grupos construyó una sola Teoría de Cambio transitando todos los pasos metodológicos descritos en esta publicación.

El taller fue facilitado por un equipo de dos personas: un facilitador internacional (Iñigo Retolaza Eguren) y una co-facilitadora local (Carmen Lía Meoño). Los facilitadores fueron asistidos en todo momento por el equipo de logística y sistematización de Hivos-Centro América.

Cada participante estableció una relación de aprendizaje con un par. El único criterio para escoger el par de aprendizaje (el *espejo*) fue que buscaran a una persona lo más diferente posible en términos de género, formación, procedencia, sector. Cada mañana se iniciaba la jornada con un tiempo para el encuentro de pares de aprendizaje. En este espacio los pares intercambiaban su proceso de aprendizaje. Este ejercicio fue esencial a la hora de profundizar la calidad de análisis y reflexión, y el grado de cohesión del grupo en su conjunto.

El taller fue diseñado a partir de una serie de premisas:

i. *Enfoque dialógico*. Por la propia naturaleza diversa del grupo y la temática del evento, se puso especial énfasis en desarrollar un ambiente dialógico. Esto ayudó a desarrollar una gran capacidad de escucha individual y colectiva,

suspensión de supuestos propios, gran capacidad de conexión de ideas diversas, celebración de la diversidad y co-generación de nuevas ideas y visiones de cambio alrededor de los temas tratados por los grupos sectoriales.

ii. *Aprendizaje experiencial*. El proceso de aprendizaje se nutría esencialmente de la propia experiencia y del cuerpo de conocimiento de los asistentes. El facilitador incorporó pautas conceptuales dirigidas a reforzar conceptos, generar nuevas preguntas para la reflexión y el análisis crítico, y aclarar los pasos metodológicos. Los asistentes pudieron intercambiar sus experiencias y conocimientos con los pares temáticos al interior de los grupos sectoriales. Esto permitió un gran flujo de intercambio a nivel temático, pero también colectivo a raíz de la interacción de todo el grupo en las plenarias.

iii. *Espacio dinámico*. En distintos momentos del evento se realizaron diversas dinámicas dirigidas a reforzar algunos de los conceptos y capacidades requeridos a la hora de desarrollar una Teoría de Cambio. También se trabajó mucho en grupos dentro y fuera del ambiente principal. Todo ello ayudó a aligerar el paso de los días. Asimismo, permitió una mayor oxigenación ya que no todo el tiempo se estaba dentro de un solo ambiente. La ruta de taller no detalla todas las dinámicas energizantes utilizadas ya que se fueron incorporando con base a la necesidad del momento; algunas dinámicas energizantes las incorporaron los facilitadores y otras los participantes.

iv. *Análisis crítico de la realidad*. El enfoque de facilitación y la misma naturaleza del grupo ayudó a generar un espacio para el análisis crítico de los contextos en los que se desenvuelven los asistentes. Esto ayudó mucho a la hora de contextualizar las Teorías de Cambio a las realidades complejas y dinámicas a las que pertenecían los asistentes al taller.

v. *Ciclos iterativos de aprendizaje*. El taller dispuso de varios espacios diseñados para revisitar algunas fases clave en la elaboración de la Teoría de Cambio: identificación y revisión de supuestos, elaboración de Ruta de Cambio e identificación de condiciones clave. Esto permitió a los participantes mejorar y consolidar la lógica de cambio que iban desarrollando según avanzaban en el diseño de la Teoría de Cambio.

DÍA 1

MÓDULO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	LOGÍSTICA
ENMARQUE DEL TALLER Enmarcar el propósito del ejercicio y generar un ambiente de confianza entre los participantes y facilitadores	Palabras de bienvenida a cargo de Dineke van den Oudenalder, Representante de Hivos para Centro América. Introducción de los facilitadores, comisión de logística, comisión de sistematización. Arreglos logísticos, horarios y demás cuestiones introductorias.	8.30-9.00	Folder con materiales de lectura para el taller. Sillas en U al frente del ambiente. 5 mesitas de café con cuatro sillas dispersas en la parte trasera del ambiente principal. Esta disposición se mantendrá a lo largo de todo el taller
	Presentación de los participantes (nombre, procedencia, organización, cargo) en un círculo de conversación. Sociograma con algunas categorías que permitan a los participantes revisar algunos supuestos que ellos mismos tienen sobre su organización, actividad profesional, etc. Continuación con un mapa de identidad (género, rural/urbano, formación académica, edad, etc.) elaborado de forma dinámica solicitando a los asistentes que se ubiquen en el espacio según su identidad (por ejemplo, menores de 25 años, entre 25-35 años, 35-45 años, mayores de 45 años). Mapa de indagación. Se solicita a los asistentes que identifiquen una pregunta sobre la que quieran indagar a lo largo de todo el taller y que tenga que ver con el propósito y temática del taller. Esta pregunta podrá evolucionar a lo largo del evento; por lo que los asistentes podrán ir modificándola según su proceso de aprendizaje. Se realiza una feria de indagación donde los asistentes identifican las preguntas de indagación de los demás. Con ello, se logra identificar el mapa de indagación que emerge del grupo mediante las distintas categorías emergentes a partir de la interacción en la feria. Se recolectarán todas las tarjetas y se pegarán en la pared para futuras referencias y evaluación final. Aprendizaje con pares. Cada participante elegirá un par de aprendizaje con el que interactuará a lo largo de todo el evento. El criterio para la elección del par es que sea lo más distinto posible a uno mismo: edad, formación, sector, país…Los pares serán espejos en el proceso de aprendizaje y dispondrán de un momento de encuentro y reflexión cada mañana al inicio de la jornada.	9.00-10.00	Sillas en círculo, cinta masking, marcadores, tarjetas
	Explicación del propósito y objetivos del taller, agenda y enfoque. Mostrar el video del Gorila para explicitar que estén atentos a sus propias formaciones mentales y la resistencia a aprender cosas nuevas. Buzón de Hivos. Se pondrá un papelógrafo en la pared para que los asistentes puedan formular preguntas a Hivos a lo largo del evento. Habrá dos momentos para respuestas, una a la tarde del Día 1 y otra el último día. También se responderán en cualquier momento preguntas puntuales y que estén relacionadas al proceso del taller.	10.000-10.30	Laptop, data display, papelógrafos, marcadores, tarjetas

MÓDULO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	LOGÍSTICA
CAMBIO DESEADO Visualizar el cambio deseado a facilitar/ promover en el contexto de los participantes	**Imagen Viva.** Se inicia el desarrollo de la TdC con la visualización del Cambio Deseado. Para ello utilizaremos la técnica de la Imagen Viva, la cual se explicará con una breve presentación en powerpoint con fotos de imágenes vivas de otros talleres y algunas pautas de método. Cada organización elaborará su propia Imagen Viva. También cada uno de ellos escribirá en un papelógrafo la síntesis del Cambio Deseado expresado en la Imagen Viva para su posterior referencia.	10.30-13.00	Laptop, data display, papelógrafos, marcadores, tarjetas de distintos tamaños y colores, tijeras, pegamento UHU, cartulinas de colores Espacios de trabajo fuera del ambiente principal (jardín, salones, etc.)
	Almuerzo	13.00-14.30	
	Plenaria de Grupo. Se conforman dos grupos (mezclando los sectores, países y temáticas organizacionales). Se identifican: elementos comunes en los procesos descritos, principales aprendizajes, variables de cambio, rol de los actores involucrados, temas a ser explorados a lo largo del evento. Cada uno de los facilitadores se responsabiliza de dinamizar cada uno de los grupos. **Plenaria principal** en dos fases: *Fase 1*. Círculos pequeños de tres sillas para identificar elementos comunes a la hora de visualizar y facilitar procesos de cambio (Categorías de Cambio). *Fase 2*. Plenaria principal donde cada círculo de tres sillas reporta utilizando tarjetas con las Categorías de Cambio identificadas. Se realiza una sistematización participativa para unificar las categorías de Cambio que emergen de cada uno de los pequeños grupos de tres.	14.30-16.00	Dos ambientes separados. Se sugerirá que trabajen en el jardín Imágenes vivas, pelota maya, tarjetas, marcadores Sillas en círculo
	Refrigerio	16.00-16.15	
VIDEO SOBRE PROCESO DE CAMBIO SOCIAL Los participantes tendrán mayor claridad sobre lo que significan los procesos de aprendizaje y cambio social	**Intercambio de ideas sobre procesos de cambio.** Mostrar un video de 20 minutos sobre el proceso de cambio protagonizado por el movimiento gay de Ecuador. Esto dará la oportunidad de identificar algunas categorías de cambio y a tener mayor claridad sobre lo que significan los procesos de cambio y sus implicaciones institucionales, políticas, sociales, etc. Después retomamos nuestras categorías de Cambio y las enriquecemos como resultado de la conversación grupal.	16.15-17.30	Laptop, data display, pelota maya, sillas en círculo

MÓDULO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	LOGÍSTICA
ENFOQUE DE HIVOS Los participantes tendrán mayor claridad sobre el enfoque de trabajo de Hivos en lo referente a orientación por resultados y su relación con el monitoreo y evaluación de las contrapartes	**Sesión de Preguntas y Respuestas.** Primera ronda de preguntas por parte de las contrapartes y respuesta de los representantes de Hivos. Justo antes del almuerzo se habrá solicitado a los participantes que elaboren algunas preguntas con respecto al enfoque de Hivos. Estas preguntas se agregarán en categorías para su posterior tratamiento y respuesta.	17.30-18.00	Tarjetas, papelógrafos, laptop y data display, marcadores, cinta masking Sillas en círculo
CIERRE DE LA JORNADA	**Recapitulación del día** en un círculo de conversación. ¿Qué está emergiendo? ¿Cuáles fueron los momentos clave? ¿Qué supuestos se te han movido? ¿Qué sugerencias tienes para mejorar el desarrollo del taller?	18.00-18.30	Sillas en círculo, marcadores, papelógrafos, cinta masking, pelota maya

DÍA 2

MÓDULO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	LOGÍSTICA
RECAPITULACIÓN DEL DÍA 1	Reflexión individual (introducción del diario de aprendizaje) y por pares sobre los principales aprendizajes del día 1, y visita a la pregunta de indagación. Rueda de Margolis para refrescamiento colectivo. Definición de un Acuerdo de Relacionamiento con base a la experiencia de relacionamiento instalada durante la primera jornada.	8.30-9.30	El mapa de indagación, diario de aprendizaje, música, acuerdos de relacionamiento en papelógrafo, marcadores, tarjetas, cinta masking Sillas en dos círculos concéntricos con la misma cantidad de sillas en cada círculo. Cuenco de meditación para marcar los tiempos

MÓDULO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	LOGÍSTICA
	Breve presentación por parte del facilitador principal sobre el enfoque de Teoría de cambio: tipos de cambio, niveles de cambio, estructura de una TdC, aprendizaje y su relación a cambio social, etc. (20 min). Breve ronda de preguntas de aclaración.	9.30-10.00	Laptop, data display
INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE CAMBIO Los participantes comprenden el enfoque que sustenta el desarrollo de una Teoría de Cambio e inician el desarrollo de su TdC sectorial	Trabajo de grupos sectoriales a modo de iniciar el desarrollo de la TdC sectorial. Los grupos deberán: i. Identificar entre todas las organizaciones una historia de cambio que sirva como hilo conductor de todo el desarrollo de la TdC sectorial ii. Identificar las principales Áreas Estratégicas de Cambio iii. Mapear los principales actores involucrados en el proceso de cambio Antes de iniciar el trabajo de grupos sectoriales, se explicarán varias técnicas de mapeo de actores (por sector, por influencia, por capacidad de articulación, por posicionamiento e interés). Los grupos de reúnen para realizar las tareas solicitadas. Se incentivará a los grupos a que utilicen distintas técnicas de mapeo. Eso enriquecerá la plenaria ya que podremos analizar cada una de las técnicas. Reflexión general sobre participación e interacción de actores.	10.00-12.00 12.00-13.00	Laptop, data display, papelógrafos, marcadores, tarjetas de distintos tamaños y colores, tijeras, pegamento UHU, cartulinas de colores Espacios de trabajo fuera del ambiente principal (jardín, salones, etc.)
	Almuerzo	13.00-14.30	
	Desarrollando una Ruta de Cambio basad en las condiciones para el cambio (simultáneas y paralelas) Explicar y generar análisis grupal sobre los 4 cuadrantes de cambio (personal, relacional, cultural, estructural) para enriquecer el diseño de la Ruta de Cambio. Ponemos los cuatro cuadrantes en el suelo y hacemos que la gente se ubique en los cuadrantes con base a dos preguntas generadoras (y otras que puedan emerger como consecuencia de la conversación grupal): i. ¿En qué cuadrante se centra el trabajo de tu organización? ii. ¿Qué cuadrante crees que es el más importante a la hora de facilitar procesos de cambio social? Analizar contradicciones, complementariedades, etc. Explicar con más detenimiento la relación entre los cuadrantes y la necesidad de complementarlos.	14.30-16.45	Laptop, data display, papelógrafos, marcadores, tarjetas de distintos tamaños y colores, tijeras, pegamento UHU, cartulinas de colores Espacios de trabajo fuera del ambiente principal (jardín, salones, etc.)

MÓDULO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	LOGÍSTICA
	Refrigerio	16.45-17.00	
LOS SUPUESTOS Y SU RELACIÓN CON PROCESOS DE APRENDIZAJE Los participantes han identificado los supuestos subyacentes a sus procesos de planificación y entienden cómo éstos afectan sus intervenciones	Ejercicio para entender la importancia que tienen nuestros supuestos y formaciones mentales a la hora de involucrarnos en la facilitación de procesos de cambio social. Rellenado del cuestionario sobre supuestos y análisis en plenaria. Este ejercicio ayudará a los participantes a entender mejor qué es un supuesto y cómo afecta la manera en que filtramos la realidad, qué información seleccionamos y por qué (el proceso de inferencia), y cómo actuamos en consecuencia. Apoyo de presentación powerpoint en caso sea necesario. Plenaria para reflexionar grupalmente sobre cómo nuestros supuestos afectan nuestro entendimiento sobre el cambio. Instalar que nuestro aprendizaje se acelera y gana en calidad cuando cuestionamos nuestros supuestos de manera explícita y sistemática. Hablar sobre la importancia que también tiene nuestra capacidad de desaprender para poder aprender de nuevo.	17.00-18.00	Cuestionario de supuestos, papelógrafos, marcadores, cinta masking
CIERRE DE JORNADA	Recapitulación del día en un círculo de conversación. ¿Qué está emergiendo? ¿Cuáles fueron los momentos clave? ¿Qué supuestos se te han movido? ¿Qué sugerencias tienes para mejorar el desarrollo del taller?	18.00-18.30	Sillas en círculo

DÍA 3

MÓDULO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	LOGÍSTICA
RECAPITULACIÓN DEL DÍA 2	Reflexión individual (uso del diario de aprendizaje) y por pares sobre los principales aprendizajes del día 2, y visita a la pregunta de indagación. Meditación dinámica por el jardín del hotel. El propósito pasa por amplificar la capacidad de escucha y elevar la toma de conciencia sobre cómo escuchamos. Revisión del Acuerdo de Relacionamiento.	8.30-9.30	El mapa de indagación, diario de aprendizaje, música, acuerdos de relacionamiento en papelógrafo, marcadores, tarjetas, cinta masking
REVISIÓN DE LA RUTA DE CAMBIO Revisitar la ruta de cambio de los grupos sectoriales y actualizarla con base en: i) los supuestos identificados, ii) la retroalimentación de las plenarias de grupo	Revisión de la Ruta de Cambio desarrollada hasta el momento por los grupos sectoriales: i. Formular algunos de los principales supuestos subyacentes a la definición de las Rutas de Cambio de los grupos sectoriales ii. Actualizar y/o ajustar la Ruta de Cambio (principalmente en lo que se refiere a ir dándole un sentido más sistémico a la Ruta de Cambio, alineación y armonización de condiciones paralelas y simultáneas, reformulación de las condiciones y su enunciado, etc.) Plenaria para socializar los supuestos identificados, retroalimentarse de las presentaciones de los demás grupos, dar más insumos para la mejora de las Rutas de Cambio, aclaración de dudas, etc.	9.30-11.00 11.00 - 12.00	Laptop, data display, papelógrafos, marcadores, tarjetas de distintos tamaños y colores, tijeras, pegamento UHU, cartulinas de colores Espacios de trabajo fuera del ambiente principal (jardín, salones, etc.)

MÓDULO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	LOGÍSTICA
INDICADORES DE CAMBIO Entender la importancia de desarrollar indicadores de cambio y definir algunos indicadores clave según las distintas TdC sectoriales	Definición de indicadores de cambio. Introducción a la formulación de indicadores de cambio, lluvia de ideas sobre indicadores de cambio con base a Categorías de Cambio identificadas durante la sesión del video de Ecuador, Imágenes Vivas, Áreas estratégicas de Cambio.	12.00-13.00	Laptop, data display, papelógrafos, marcadores, tarjetas de distintos tamaños y colores, tijeras, pegamento UHU, cartulinas de colores Espacios de trabajo fuera del ambiente principal (jardín, salones, etc.)
	Almuerzo	13.00-14.30	
INDICADORES DE CAMBIO	Trabajo de grupos para desarrollo de indicadores de cambio según grupo sectorial.	14.30-16.00	
APRENDIZAJE Y CAMBIO SOCIAL, Y SU RELACIÓN CON LA PRÁCTICA ORIENTADA A RESULTADOS Entender las profundas implicaciones y relaciones subyacentes entre el aprendizaje y el cambio individual, organizacional y social	World café con tres rondas de preguntas: Ronda 1. ¿Cómo aprendes en tu organización? Ronda 2. ¿Cómo aprende tu organización? Ronda 3. ¿Cómo y a quién rinde cuentas tu organización de sus resultados? Cosecha colectiva entre rondas, y síntesis final en cuanto a las principales áreas de atención en lo que respecta a la relación entre aprendizaje y rendición de cuentas.	16.00-18.00	El espacio en formato World Café con 7 mesitas de café con 4 sillas cada mesita. Tarjetas de colores, marcadores, velas, tarjetas de conversación significativa, papelógrafos como mantel, Laptop, data display
CIERRE DE JORNADA	Recapitulación del día en un círculo de conversación. ¿Qué está emergiendo? ¿Cuáles fueron los momentos clave? ¿Qué supuestos se te han movido? ¿Qué sugerencias tienes para mejorar el desarrollo del taller?	18.00-18.30	Sillas en círculo

DÍA 4

MÓDULO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	LOGÍSTICA
RECAPITULACIÓN DEL DÍA 3	Reflexión individual (uso del diario de aprendizaje) y por pares sobre los principales aprendizajes del día 3, y visita a la pregunta de indagación. Dinámica con la Bola Maya para refrescamiento colectivo.	8.30-9.30	El mapa de indagación, diario de aprendizaje, música, acuerdos de relacionamiento en papelógrafo, marcadores, tarjetas, cinta masking
PREGUNTAS PENDIENTES Revisitar preguntas de indagación y buzón de Hivos	Preguntas y Respuestas sobre el enfoque de Hivos a la luz de lo trabajado durante todo el taller. Explicar el portal web de Hivos.	9.30-10.30	Data display, laptop, marcadores, tarjetas, cinta masking, papelógrafos
PLAN DE SEGUIMIENTO Los participantes son capaces de traducir en un plan de socialización su aprendizaje en relación a los contenidos del taller	Los participantes se juntan con su colega de organización para desarrollar un plan de socialización del aprendizaje generado en el taller. El plan de socialización estará enfocado a compartir el aprendizaje generado en el taller y también a involucrar de manera más efectiva a las organizaciones en lo que respecta a la práctica orientada a resultados.	10.30- 13.00	Data display, laptop, marcadores, tarjetas, cinta masking, papelógrafos, hojas bond
	Almuerzo	13.00-14.30	
	Clínica de planes de socialización. Una organización se reúne con otra para compartir los planes de socialización y poder mejorar el diseño del plan con los aportes de la otra organización. Incentivar a que las dos organizaciones sean lo más distintas posibles. Estas clínicas se podrían hacer en la mañana en caso de que la gente termine antes su tarea de diseño de plan de socialización.	14.30-15.30	Espacios diversos en el jardín y el hotel para encuentros relajados
CIERRE Evaluar las percepciones de los participantes con respecto a los resultados del taller	Desarrollo de un mapa mental colectivo con lo aprendido por los participantes.	15.30-16.00	Tarjetas, marcadores, papelógrafos
	Evaluación participativa del taller	16.00-17.30	Mapa de indagación, objetivos de taller, tarjetas, marcadores Sillas en círculo

ANEXO II: UN CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE SUPUESTOS

LA HISTORIA

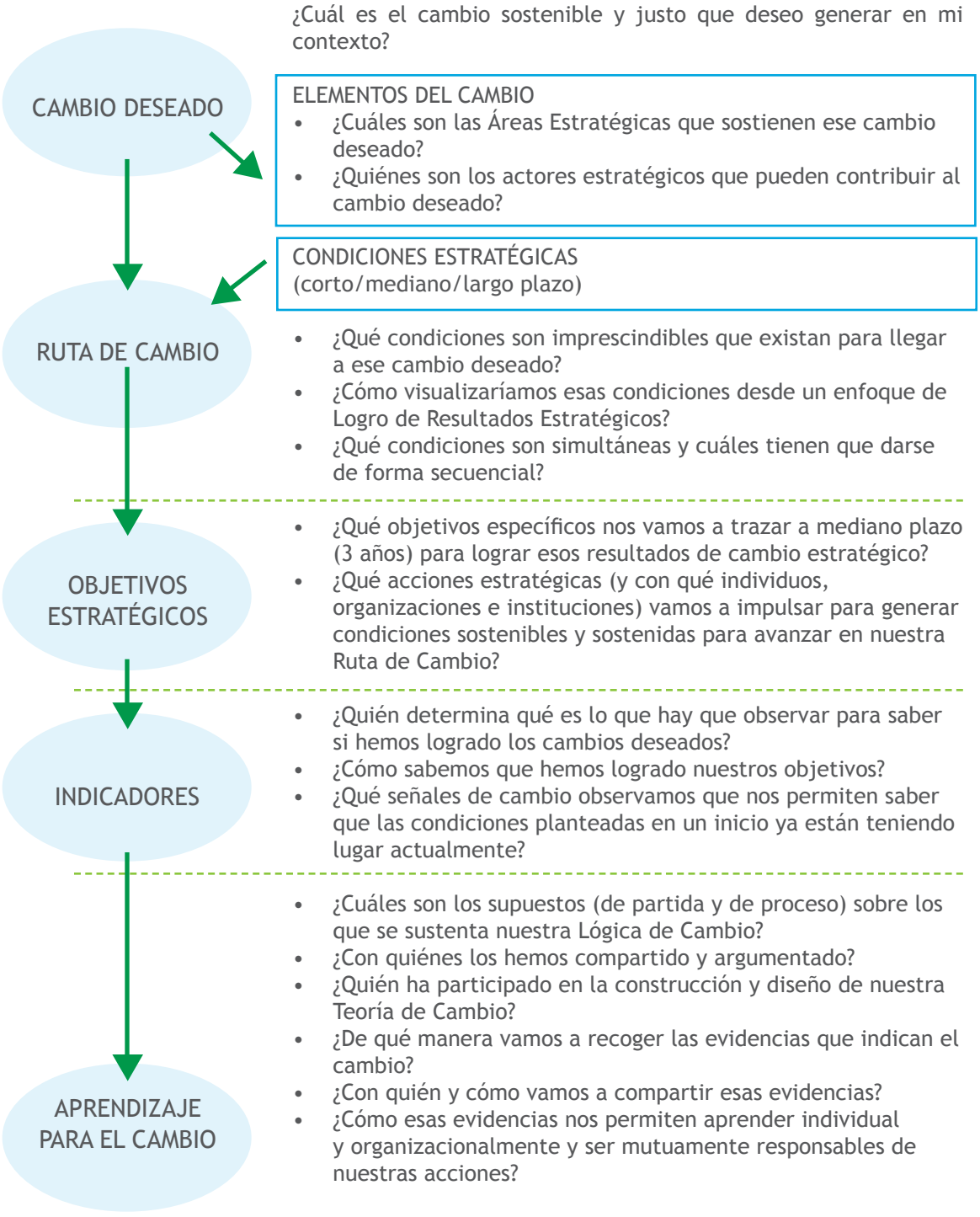
Un hombre de negocios recién había apagado las luces en el almacén cuando un hombre apareció y le exigió dinero. El propietario abrió la caja registradora. Los contenidos de la caja fueron vaciados, y el hombre salió corriendo. Un miembro de la policía fue avisado de inmediato.

AFIRMACIONES SOBRE LA HISTORIA (V/F/NS)

1. Un hombre apareció después de que el propietario hubiera apagado las luces de su almacén
2. El ladrón era un hombre
3. El hombre que se apareció no exigió dinero
4. El hombre que abrió la caja registradora era el dueño
5. El propietario del almacén vació el contenido de la caja registradora y salió corriendo
6. Alguien abrió una caja registradora
7. Después de que el hombre que demandó el dinero vació la caja registradora, salió corriendo
8. Siendo que la caja registradora contenía dinero, la historia no detalla cuánto
9. El ladrón exigió dinero del propietario
10. Un hombre de negocios justo apagó las luces cuando un hombre apareció en el almacén
11. Era de día cuando apareció el hombre
12. El hombre que apareció abrió la caja registradora
13. Nadie exigió dinero
14. La historia comprende una serie de eventos en los cuales se refiere únicamente a tres personas: el propietario del almacén, un hombre que exigió dinero, y un miembro de la policía
15. Los siguientes eventos fueron incluidos en la historia: alguien exigió dinero, una caja registradora fue abierta, sus contenidos fueron vaciados, y un hombre salió apresuradamente del almacén

NOTA. Las afirmaciones 3, 6, y 13 son inequívocamente falsas o verdaderas. El resto están abiertas a interpretaciones según los supuestos que los participantes utilicen.

ANEXO III: EL PROCESO METODOLÓGICO DE LA LÓGICA DE CAMBIO



ANEXO IV: TABLA DE CONTENIDO DE UNA TEORÍA DE CAMBIO

A continuación se plantea una propuesta de contenido para el formato de documento de una Teoría de Cambio. A modo de incentivar un primer campo de análisis, se utilizan algunas preguntas orientadoras que ayuden a darle contenido a las distintas secciones.

TÍTULO DE LA INICIATIVA

1.- Cambio Deseado

- ¿Cuál es el propósito del cambio que queremos contribuir a que ocurra?
- ¿Cuáles son los temas que queremos contribuir a que cambien?
- ¿Quiénes son los actores involucrados en el proceso de cambio?
- ¿Qué periodo de tiempo estamos visualizando?
- ¿En qué nivel estamos visualizando el cambio (eventos, patrones, estructuras)?

2.- Análisis de contexto

- ¿Cuál es el relato que justificaría el cambio que deseamos impulsar?
- ¿Dónde ocurre el proceso de cambio?
- ¿Cuál es el antecedente histórico del proceso?
- ¿Cuáles son las condiciones políticas, sociales y económicas que afectan o son afectadas por el proceso de cambio?
- ¿Cuáles son los puntos de conflicto y cuáles son sus causas?
- ¿Qué tipo de relaciones se dan entre los actores involucrados y qué patrones de relacionamiento existen?
- ¿Qué estructuras societales (instituciones formales y no formales) debemos considerar en nuestro análisis, y cómo inciden en el proceso?
- ¿Qué otras iniciativas están en marcha y podrían sumar fuerzas al proceso de cambio?

3.- Supuestos de partida

- ¿Cuáles son los supuestos que sustentan nuestra Teoría de Cambio?
- ¿Cómo nos aseguramos que esos supuestos son válidos y certeros a la hora de formularlos?
- ¿Qué es lo que no estamos viendo y necesitaríamos considerar?

Nota. Es de obligatorio cumplimiento revisar esta sección según avanzamos en la formulación de nuestra Teoría de Cambio. Esto se debe a que el proceso de formulación de la Teoría de Cambio es iterativo y requiere de una revisión

constante, tanto de los supuestos como de las condiciones que sustentan la Ruta de Cambio.

4.- La Ruta de Cambio

- ¿Cuáles son las áreas estratégicas sobre las que vamos a concentrar nuestra acción?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de las áreas definidas?
- ¿Por qué estas áreas y no otras?
- ¿Qué condiciones se tienen que dar en cada una de las áreas estratégicas para poder lograr así el cambio deseado?
- ¿Qué condiciones son simultáneas y cuáles son secuenciales?
- ¿Qué condiciones se tienen que dar al corto, mediano y largo plazo?
- ¿Qué relaciones existen entre las condiciones visualizadas y las distintas dimensiones del cambio (personal, relacional, cultural, estructural)?
- ¿Cómo estas condiciones se ven afectadas o afectan las dinámicas de poder existentes?
- ¿Cuán probable es lograr que esas condiciones ocurran?
- ¿Cuáles son los ajustes que tenemos que hacer a la formulación de nuestras condiciones?

5.- Estrategias de facilitación de proceso

- ¿Qué factores se oponen a o favorecen nuestra ruta de cambio?
- ¿Cuáles son las alianzas estratégicas a establecer con los actores del entorno?
- ¿Qué nuevos actores hay que incorporar al proceso?
- ¿Qué capacidades sociales, políticas y de comunicación estratégica tienen que desarrollar los actores para lograr un proceso más incluyente y dialógico?
- ¿Qué dinámicas de poder tenemos que promover en el entorno?
- ¿Cómo podemos utilizar las instituciones formales y no formales en beneficio de nuestro proceso?
- ¿Cuál de estas instituciones se prevé pueden obstaculizar el proceso?
- ¿Cuáles son los espacios de participación, rendición de cuentas, aprendizaje y toma de decisiones que existen en el entorno?
- ¿Qué otros espacios hay que abrir para lograr una mayor inclusión y participación de los actores clave?

6.- Indicadores de cambio

- ¿Cómo sabemos si las condiciones se están dando en el contexto?
- ¿Cuáles son las evidencias que observamos en el contexto que nos permiten saber si estamos contribuyendo al cambio deseado?
- ¿Quién decide qué indicadores hay que observar y medir?
- ¿Quién recolecta, selecciona y analiza los indicadores?
- ¿Qué utilidad le damos a estos indicadores y a las evidencias recogidas?

7.- Sistema de monitoreo, rendición de cuentas y aprendizaje

- ¿Quién participa en el diseño e implementación del sistema de monitoreo? ¿Qué implicaciones tiene esto para el proceso político de generación de conocimiento y toma de decisiones?
- ¿Cómo integramos las lecciones aprendidas emanadas del monitoreo con ajustes a nuestro accionar?
- ¿Quién participa en los procesos de monitoreo?
- ¿Qué espacios y lugares son utilizados para el proceso de monitoreo?
- ¿A quién rendimos cuentas de nuestras acciones? ¿A quién tenemos que priorizar, y por qué?
- ¿Qué mecanismos y métodos utilizamos para la rendición de cuentas?
- ¿Cómo integramos las lecciones aprendidas emanadas de nuestra rendición de cuentas con ajustes a nuestro accionar?
- ¿Qué tipo de sistemas integrados de monitoreo y rendición de cuentas debemos instalar para lograr procesos más profundos y contextualizados de aprendizaje social?
- ¿Cuáles son las implicaciones para nuestra institución a la hora de gestionar este tipo de sistemas más participativos y complejos?
- ¿Qué implicaciones tiene a nivel personal?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACTIONAID, 2000, *ALPS. Accountability, learning and planning system*, London: ACTIONAID

AECF, 2004, *Theory of Change: a practical tool for action, results, and learning*, Washington: AECF

Aspen Institute, 2004, *Theory of change as a tool for strategic planning*, New York: Aspen Institute

Bohm D., 1996, *On Dialogue*, London: Routledge

Bohman J., 1996, *Public deliberation. Pluralism, complexity and democracy*, Cambridge: The MIT Press

Bolton G., 2004 (rep.), *Reflective practice. Writing and professional development*, London: PCP

Booth L., Meadows D., 1995, *The systems thinking playbook. Exercises to stretch and build learning and systems thinking capabilities*. New Hampshire: University of New Hampshire

Brookfield S., 2005, *The power of critical theory. Liberating adult learning and teaching*, San Francisco: Jossey Bass

Brooks-Harris J., Stock-Ward S., 1999, *Workshops: designing and facilitating experiential learning*. California: Sage Publications Inc.

De Souza Silva J., 1999, *Veinte tesis para vincular el cambio institucional al cambio de época*, documento para IV Congreso Nacional de Egresados UNAB, Bucaramanga, Colombia

Etxebarria X., 2004, *Sociedades multiculturales*, Bilbao: Ediciones Mensajero

Fals-Borda O., Rahman M. A., 1991, *Action and Knowledge. Breaking the monopoly with participatory action-research*, London: Intermediate Technology Publications

Gould C., 1996, 'Diversity and democracy: representing differences', en Benhabib S. (ed.), *Democracy and difference. Contesting the boundaries of the political*, Princeton: Princeton University Press

Guijt I., 2008, *Critical readings on assessing and learning for social change. A review,* Development Bibliography 21, Brighton: IDS

Guijt I., 2007, *Assessing and Learning for Social Change*, Discussion paper, Brighton: Learning by Doing/IDS

Hemmati M., 2002, *Multi-stakeholder processes for governance and sustainability*, London: Earthscan

IDRC, 2001, *Outcome Mapping. Building Learning and Reflection into Development Programs,* Otawa: IDRC

IDS, 2006, *Learning for social change. Exploring concepts, methods and practice*, Brighton: IDS

Innes J., Booher D., 2003, 'Collaborative policymaking: governance through dialogue', en Hajer M., Wagenaar H. (ed), *Deliberative policy analysis. Understanding governance in the network society*, Cambridge: Cambridge University Press

Isaacs W., 1999, *Dialogue and the art of thinking together*, New York: Doubleday

Jenkins R., 1996, *Social identity*, London: Routledge

Just Associates, 2006, *Making change happen: power. Concepts for revisioning power for justice, equality and peace*, Washington DC: Just Associates

Kahane A., 2008, *¿Cómo podemos resolver, pacíficamente, nuestros problemas más complejos?,* Presentación Ciudad de Guatemala, 29 de Mayo de 2008

Kahane A., 2004, *Solving tough problems. An open way of talking, listening, and creating new realities*, San Francisco: BK publishers

Keystone, 2008, *Developing a Theory of Change*, Johannesburg: disponible en www.KeystoneAccountability.org

Kolb D., 1984, *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*, New Jersey: Prentice Hall

Knowles M., 1998, *The adult learner*, Houston: Butterworth-Heinemann

LeBaron M., 2000, *Transforming cultural conflict in an age of complexity*, Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Available at www.berghof-center.org

Lederach J.P., 2007, *The moral imagination. The art and soul of building peace*, New York: Oxford University Press

Lederach J.P., 1997, *Building peace. Sustainable reconciliation in divided societies*, Washington D.C.: United Sates Institute of Peace Press

López J., Leal I., 2002, *Cómo aprender en la sociedad del conocimiento*, Barcelona: Gestión 2000

Medina J., 2007, *Ch´ulla y Yanantin. Las dos matrices de civilización que constituyen Bolivia*, La Paz: Editorial Garza Azul

Mezirow J., 2001, *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Mielczareck V., 2007, *Inteligencia intuitiva*, Barcelona: Editorial Kairós

Mille Bojer M. et al, 2008, *Mapping dialogue. Essentials tools for social change*, Ohio: Taos Institute

Moon J., 2006 (2 ed.), *Learning journals. A handbook for reflective practice and professional development*, London: Routledge

Moon J., 2004, *A handbook of reflective and experiential learning. Theory and practice*, London: RoutledgerFalmer

Morin E., 1990, *Introducción al Pensamiento Complejo*, Barcelona: Editorial Gedisa

Parra Duque D., 2003, *Creativamente. Secretos para pensar de maneras impensables*, Bogotá: Editorial Norma S.A.

PCP, 1999, *Recursos para el diálogo. Caja de herramientas*, disponible en www.publicconversations.org

Reason P., 2005, *Living as part of the whole: the implications of participation*, University of Bath: disponible en http://www.bath.ac.uk/~mnspwr/

Reeler D., 2005, *A Theory of Social Change and implications for practice, planning, monitoring and evaluation*, Cape Town: CDRA, disponible en www.cdra.org.za

Reeler D., 2001, *Unlearning. Facing up to the real challenge of learning*, Cape Town: CDRA, disponible en www.cdra.org.za

Retolaza I., 2009, ´Facilitating a Theory of Change Workshop in Central America. A personal reflection´, Learning Report, Taller *Práctica orientada hacia resultados en el aprendizaje y la rendición de cuentas*, San José de Costa Rica: documento no publicado

Retolaza I., 2008a, 'Moving up and down the ladder. Community-based participation in public dialogue and deliberation in Bolivia and Guatemala', en *Community Development Journal*, Vol 43 Nº 3, London: Oxford University Press

Retolaza I., 2008b, ´El diálogo en procesos sociales complejos. Consideraciones teóricas e implicaciones prácticas´, Nota preparada para el *1er encuentro de*

la Comunidad de Práctica sobre Diálogo y Deliberación en Bolivia, La Paz: documento no publicado.

Retolaza I., 2008c, ´Learning about learning and change in Hivos. Personal reflections of a facilitator´, Learning Report, Taller *Práctica orientada hacia resultados en el aprendizaje y la rendición de cuentas*, San José de Costa Rica: documento no publicado

Retolaza I., Díez Pinto E., 2007, 'Evaluating multi-stakeholder dialogues: a comparative analysis', Documento de Análisis preparado para el Taller *Generative Reflection Workshop: Assessing the Impact of Democratic Dialogues*, 24-25 Enero, Centro Carter, Atlanta: documento disponible en www.democraticdialoguenetwork.org.

Riso W., 2007, *El poder del pensamiento flexible. De una mente rígida a una mente libre y abierta al cambio*, Bogotá: Editorial Norma S.A.

Rossetti A. et al, 2001, *El aprendizaje personal. Un proceso continuo*, Madrid: Granica

Sawyer., R.K., 2005, *Social emergence. Societies as complex systems*, New York: Cambridge University Press.

Senge P. et al, 2005, *The U-Process. A social technology for addressing highly complex challenges*, Massachusetts: Generon Consulting.

Stehr N., 2003, *The social and political control of knowledge in modern societies*, Oxford: Blackwell Publishing.

Suzuki S., 1970, *Zen mind, beginner´s mind*, New Cork: Weatherhill.

Thomas P, 2006, *Towards an integral theory and practice of dialogue*, documento no publicado.

VeneKlasen L., Miller V., 2002, *A new wave of power, people & politics*, Oklahoma: World Neighbours.

Voeten J., and S. Parto, 2006, *How do institutions matter in institutional capacity development?*, The Hague: NUFFIC.

Waldorp M., 1992, *Complexity. The emerging science at the edge of order and chaos*, New York: Simon&Schuster Paperbacks.

Weisbord M., Janoff S., 2007, *Don´t just do something, stand there! Ten principles for leading meetings that matter*, New York: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Wilber K., 2007, *Visión integral*, Barcelona: Editorial Kairós.

Wilber K., 1996, *A brief history of everything*, Boston: Shambala.

Zohar D., 1997., *Rewiring the corporate brain. Using the new science to rethink how we structure and lead organizations*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Zohar D., 1991, *The quantum self*, London: HarperCollins

TEORÍA DE CAMBIO

SOBRE EL AUTOR

Iñigo Retolaza Eguren nació en el País Vasco, España. Si bien su formación académica inicial fue en Ingeniería Técnica Agrícola (Universidad de Valladolid, España), a lo largo de los años la ha ido ampliando con un Diplomado en Gestión Local para el Desarrollo Integral (Universidad NUR, Bolivia) y una Maestría en Participación, Desarrollo y Cambio Social (Institute of Development Studies, University of Sussex, Inglaterra). Inició su labor de desarrollo en India, posteriormente concentrando su mayor actividad en América Latina. En Bolivia vivió durante 9 años (tres de ellos en comunidades indígenas quechua-aymaras) apoyando procesos de participación ciudadana, desarrollo comunitario de base, democracia municipal, dinamización de espacios para la deliberación pública, e inclusión social y política de grupos históricamente discriminados. Por otro lado, a lo largo de su vida profesional ha realizado trabajos de asesoría y capacitación a organizaciones ciudadanas, ONGs, instituciones públicas y organismos internacionales en diálogo público, gobernanza participativa, y procesos de aprendizaje experiencial y colaborativo aplicados a diversos campos en varios países de la región latinoamericana (Bolivia, Colombia, Guatemala, México, Nicaragua, Perú y otros). Su interés actual pasa por la investigación-acción y la práctica reflexiva alrededor de procesos de aprendizaje y cambio social, con énfasis en dinamización de sistemas de gobernanza participativa y facilitación de procesos y espacios de diálogo multiactor. Asimismo, investiga, desarrolla e innova distintos enfoques y tecnologías de diálogo y conversación pública. Actualmente desarrolla su labor profesional como miembro del Programa de Gobernabilidad Democrática del PNUD-Bolivia, con base en La Paz.

Contacto: iretolaza@hotmail.com