

## Capacidades para hacer y desarrollar la TdC en las organizaciones

*Documento de diálogo de la Teoría del Cambio Hivos, tercer diálogo virtual*

*Sue Soal, CDRA con los aportes de Iñigo Retolaza y Simone van Vugt WUR CDI*

### 1. Hasta el momento, fuera del diálogo, – afirmaciones que podríamos hacer sobre la TdC

En el documento en el que reflexionamos sobre el resultado del segundo diálogo virtual – “Plan Rígido o visión Vaga: *Qué tan precisa necesita ser la TdC?*” Seerp Wigboldus y Jan Brouwers preguntaron -

*“¿Cómo integrar el proceso de articulación de la TdC en la organización, de tal manera que no se convierta en un proceso impulsado externamente? ¿Cómo estimular el pensamiento estratégico a través de él?”<sup>1</sup>*

Por otra parte, ellos identifican una diferencia emergente entre esos amplios, exploratorios procesos de la TdC que abren todo un campo de pensamiento y uno más reducido-estrecho similar a los procesos operacionales que podrían llamarse una “Teoría de la Acción”.

Claramente, los proveedores de servicios externos y los socios pueden estimular el pensamiento sobre la TdC (tanto en el sentido reducido-estrecho como en el sentido amplio). Ellos incluso pueden exigir pruebas de este tipo de pensamiento como condición para el apoyo futuro. Sin embargo, está muy claro que, a menos que el pensamiento -tanto amplio como específico; tanto conceptual como operacional- sea algo que está sucediendo como algo natural dentro de la organización o iniciativa, no podemos decir que se haya tenido mucho éxito en la “incorporación” o provocando inclusión de la TdC en el trabajo de las personas.

Dicho de otra manera, a menos que haya *pensamiento* activo, acerca del cambio y la *articulación* permanente de los resultados de aquel pensamiento en formas accesibles y comprensibles, ¡ninguna cantidad de teorías o marcos de trabajo o modelos lógicos van a cambiar nada en absoluto! Además, dicho pensamiento incorporado, por definición, incluye cambios de comportamiento, formas de hacer las cosas y, en última instancia, cambios de mentalidad. Por último, se trata de una relación fluida y en constante evolución entre el pensamiento y la acción<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Seerp Wigboldus y Jan Brouwers, “Documento de diálogo Teoría del Cambio Hivos Segundo Diálogo Virtual”, 22 de diciembre 2011

<sup>2</sup> El pensamiento activo de la TdC (o el pensamiento y la acción) no es únicamente cognitivo, pensamiento epistemológico, sino también sobre cambios de comportamientos y la lucha por una mayor coherencia entre nuestro “nuevo” pensamiento (cualquiera que este sea y cualquiera que sean los resultados esperados que éste genere) y el “nuevo” comportamiento que deba seguirlo (práctica organizacional o de grupo). Esto es importante cuando buscamos una mayor articulación entre los cambios que ocurren fuera de la organización (el mundo externo) y los cambios necesarios dentro de nuestra propia organización y/o de nosotros mismos de manera que podamos responder y apoyar efectivamente a aquellos cambios “positivos” a los que queremos contribuir para que sucedan. En muchos sentidos, se trata de tener una actitud de acción-aprendizaje en nuestro trabajo. Esta es también la razón por la que el monitoreo interactivo se vuelve tan importante.

## 2. **Introducción al tercer diálogo**

En el segundo diálogo virtual tomamos estas ideas - que el pensamiento TdC es una actividad en sí misma y que el mismo incluye diferentes niveles de atención, dependiendo de en qué parte del proceso de la estrategia está sucediendo – como punto de partida para nuestra siguiente ronda.

Nos preguntamos qué experiencias prácticas existen en las diferentes regiones en el Sur y en Europa con respecto a la forma de desarrollar la capacidad en el trabajo con la TdC.

## 3. **¿Dónde está sucediendo el desarrollo de la capacidad de la TdC?**

En este diálogo, nos imaginamos que podríamos recibir las experiencias/relatos que nos van a contar de una variedad de intervenciones. Estas pueden incluir:

- Procesos e intervenciones que intencionalmente buscan desarrollar la capacidad de otra persona (o grupo de otras personas) para trabajar con la TdC, tal vez un curso de capacitación utilizando material que explícitamente trabaja con la “TdC” y el “pensamiento TdC”.
- Procesos e intervenciones que intencionalmente buscan desarrollar la capacidad de otra persona (o grupo de otras personas) para trabajar conceptual o teóricamente. Estos podrían haber implicado la introducción de material que era en sí mismo conceptual o podrían haber utilizado un método que haya surgido de la teoría existente dentro del sistema.
- Las evaluaciones en las que la identificación y articulación de la teoría del programa era una parte integral del proceso de evaluación, y formó la base para la investigación posterior evaluación.
- Procesos de planificación estratégica en la que las bases conceptuales o teóricas del plan son desarrolladas y articuladas como las bases del proceso y como un resultado clave.
- Establecimiento de mecanismos de monitoreo que buscan vincular el pensamiento y la acción.
- Procesos de Desarrollo de la Organización en los que la TdC (explícita o implícita) que subyacen en gran parte de la cultura de la organización y el funcionamiento en un contexto más amplio se pone de manifiesto, se articula y trae una mayor consciencia o conocimiento.
- Los procesos de investigación en los que los entrevistados son apoyados para ver la teoría dentro de las experiencias y los datos que ellos están proporcionando al investigador.
- Participación de la comunidad basada en los compromisos en que las personas son apoyadas para articular la forma en que ellas ven el cambio y las relaciones entre los eventos locales, así como la relación entre los acontecimientos más generales y contextuales y eventos locales.
- Los procesos de capacitación sobre la planificación de proyectos, gestión, o cualquier tipo de proceso de capacitación que deliberadamente introduce la

noción acerca de la formulación de teorías sobre el cambio y cómo se entiende que ocurra.

- Conversaciones personales e individuales, reuniones e intercambios en el que el pensar en el cambio como una actividad consciente, se trabaja con: la meta-actividad. “No solamente ¿cuál es tu plan?”, sino “¿qué revela tu plan acerca de cómo entender el cambio, y lo que esperas ver?”.
- Las experiencias/relatos de los líderes, gerentes y jefes de equipo – aquellos quienes desde el interior de las iniciativas están liderando conceptualmente de manera activa.
- Las experiencias/relatos de los proveedores de servicios externos: facilitadores, consultores, capacitadores, investigadores.
- Las experiencias/relatos de las personas que trabajan en asociaciones, como de constructores de capacidades y los socios, por ejemplo, los donantes o cooperantes.
- Reflexiones personales acerca de cómo se trabaja con una TdC en la práctica de cada uno.

La lista parece interminable. La “TdC” y el “pensamiento TdC” son una sensibilidad que atraviesa el conjunto de cambio social existente, el desarrollo y práctica organizacional.

Parte del trabajo de este proceso de aprendizaje de la TdC es tratar que emerja lo que se señala en el proceso organizacional y / o el pensamiento estratégico TdC que es central, y para escuchar la amplia variedad de formas en las que éste emerge.

Fuera de nuestra propia experiencia para realizar este trabajo, estamos conscientes de que tal atención al proceso de la TdC nos pone cara a cara con los valores subyacentes en nuestro trabajo (consciente e inconsciente, explícito e implícito), y también los supuestos que se están realizando, a menudo supuestos de los que estamos o somos totalmente inconscientes. Por esta razón, trabajar con la TdC puede ser un gran reto, algunas veces un proceso doloroso. Lejos de ser un ejercicio intelectual “cool” (interesante/attractivo), trabajar con la TdC nos lleva al corazón de nuestra forma de pensar - y nos pone de frente a nuestras acciones y sus consecuencias.

#### 4. **¿Qué está pensando y haciendo el practicante?**

La variable clave en nuestra búsqueda de estas experiencias no es la ubicación o el método exacto, o el momento en el tiempo en el que nuestro practicante se compromete con el sistema, sino más bien, nos preguntamos - *¿fue el propio trabajo del practicante intencional con respecto al desarrollo conceptual / teórico de la capacidad?* En este tercer diálogo virtual estábamos interesados en escuchar relatos de estas experiencias – aparte de ese pensamiento, *¿qué hiciste?* Y, por supuesto, estamos tan interesados en las respuestas a nuestra siguiente pregunta - *“Y entonces, ¿cuál fue el efecto?”*

Nos imaginamos que vamos a revelar tanto acerca de nuestras propias teorías del cambio, y cómo estas delatan nuestra práctica como nosotros lo haremos sobre las condiciones en las que trabajamos y los métodos que son los mejores adaptados para éstos. Nos imaginamos una serie de experiencias/relatos que dan una idea tanto en el pensamiento del propio practicante, propio pensamiento y acción del escritor, su lectura del mundo en el que ellos trabajan y sus experiencias/relatos sobre el pensamiento de aquellos con quienes trabajan. Las experiencias/relatos que son, a la vez, reflexiva y reflectiva<sup>3</sup>.

#### 5. Más específicamente:

Sin dictar un formato para los aportes o contribuciones, consideramos que las siguientes preguntas pueden ser útiles indicaciones para el pensamiento:

- ¿La capacidad de quién estaba desarrollándose - y cuál era su relación con los demás en sus sistemas? ¿Estaban en una buena posición para beneficiarse de este tipo de trabajo? ¿Fue en base a sus necesidades / demandas formuladas de forma explícita o vino de otra organización; por ejemplo, un donante, socio aliado, el jefe de la oficina?
- Lo que funciona en torno al pensamiento TdC fue específicamente llevado a cabo, y ¿cuál era el pensamiento - incluidos los supuestos y valores - detrás de esto?
- ¿Qué nuevos o diferentes resultados la capacidad mejorada hizo posible?
- ¿Qué efectos tuvo esta forma de pensar sobre el/los sistema/s de organización interna?
- ¿Qué capacidades esenciales son necesarias para la buena calidad de la práctica TdC, y de quién?
- ¿Qué métodos CD demostraron ser eficaces y por qué? Trate de describir los factores internos y externos que tuvieron un efecto.

#### 6. Contribuciones

Hemos recibido cuatro contribuciones. **Paola Roza** resume un aprendizaje clave de nuestras experiencias TdC, hasta el momento. *"La facilitación debe comenzar con el reconocimiento de lo que ya está presente como práctica TdC y la capacidad del pensamiento TdC. A menudo, existe ya una gran cantidad de pensamiento tácito e implícito sobre el cambio y cómo el equipo, la organización o la red piensa en su propio rol en los procesos de cambio. El reconocer y apreciar esta capacidad es una condición previa para que un facilitador se comprometa en un proceso de facilitación de la TdC."*

*"La atención a las capacidades de la actual TdC saca a la superficie los valores y las hipótesis en el equipo. Todos tenemos valores subyacentes en nuestro trabajo, conscientes o inconscientes. En el proceso de relacionarse con los valores y las hipótesis llegamos a los temas centrales de la TdC, que guiarán a los próximos pasos. A veces, las personas empiezan a formular hipótesis de las que no tenían conocimiento de su existencia anteriormente. Las suposiciones sobre cuáles primeros resultados tendrán las acciones. ¿Y cómo estos primeros resultados, con el tiempo, se convertirán en los resultados en una etapa posterior. Pero también suposiciones acerca de lo qué otros actores harán o no harán. O cómo los factores, tales*

---

<sup>3</sup> La *reflexividad* tiene que ver con la reflexión sobre el propio mundo interior (la identidad, la mentalidad, las emociones, quién soy yo, la manera en que experiencias pasadas afectan a mi yo actual, ¿cómo lo que hago / pienso me afecta y lo que hago) y la *reflectividad* tiene que ver con el reflejo del mundo externo (por ejemplo, los procesos de cambio social, análisis del contexto, el análisis institucional).

*como el cambio climático o la estabilidad o inestabilidad política alrededor de ellos afectará el proceso de cambio."*

**Rosalind Eyben** compartió sus experiencias sobre su trabajo con la TdC en organizaciones. Ella se ve a sí misma, durante los últimos años, luchando contra dos series de ideas diferentes relacionadas con la TdC. La primera era acerca de enfoques de proceso y de relaciones con el cambio. La segunda era para desarrollar nuevos trabajos para ayudar a las personas a sacar a la superficie sus teorías tácitas sobre el cambio. Rosalind empezó a llamar a estas teorías de cómo sucede la historia. Ella sostiene que dichas teorías no se derivan únicamente del entorno cultural e histórico, sino que los valores también juegan un papel en lo que elegimos aplicar y lo que elegimos ignorar.

Sobre la base de estas ideas, ella introdujo el pensamiento del cambio en la enseñanza, ya que esta es una gran parte del trabajo que ella realiza con las organizaciones de desarrollo. Su objetivo es ayudar a las personas a sacar a la superficie sus teorías tácitas y, por medio de juegos y ejercicios, descubrir cómo sus supuestos teóricos puede que no sean compartidos por sus colegas y mucho menos por los socios del desarrollo. Ella ha dirigido talleres específicamente sobre la TdC para ONGs internacionales usando su propia documentación de programa y de proyecto para ayudarles a pensar y reflexionar sobre sus supuestos/hipótesis, tanto con relación a las teorías favorecidas de cómo sucede la historia como con relación a la complejidad/proceso. Una lucha que ha llevado años ha sido la forma para incorporar los conceptos de poder para ayudar a las personas a pensar sobre el cambio a través de preguntas clave, como cuáles teorías son las que cuentan y los efectos de ignorar a las voces silenciadas.

*"Uno de los aspectos más interesantes de este trabajo es que está permitiendo a las personas familiarizarse con la "teoría", la cual para muchos profesionales es bastante atemorizante hasta que ellos logran apreciar que sólo se trata de la explicación y la generalización y que la reflexión es la clave para el manejo de la teoría, de manera que es una herramienta para pensar y actuar, en lugar de convertirse en un siervo ciego a las realidades de otras personas. "*

En resumen, cuando se trabaja con organizaciones de desarrollo, Rosalind alienta a que se piense sobre:

- La elección de una teoría en lugar de otra no es un asunto puramente técnico de cuál teoría se ajusta al contexto, más bien, cualquier modelo de cambio social es político y está cargado de valor;
- El poder y la posición dan forma a nuestras ideas acerca del cambio. Las ONGs, las comunidades en las que éstas trabajan y sus socios puede que todos tengan diferentes teorías de cómo la historia sucede, que influencia las estrategias para la acción;
- Las teorías son siempre parciales. No existe una TdC que sea de aplicación universal y en todos y cada uno de los diálogos de contexto es la base para la elección de las diferentes formas posibles formas de avanzar. Existen buenas

razones para que los socios se comprometieran a utilizar dos o más teorías de programas diferentes en relación a la contingencia política y las posiciones de aquellos involucrados. Rosalind duda acerca de cualquier organización que tenga una sola TdC que se aplique a todas y cada una de las circunstancias.

**Marjan van Es** confirmó que los últimos tres puntos son muy acertados y relevantes para el proceso de aprendizaje Hivos de la TdC. Recientemente, Hivos comenzó a trabajar para hacer que la(s) teoría(s) de cambio de Hivos subyacentes a algunos de sus principales programas, sea más explícitas y luchó con el nivel de abstracción, mientras que esos programas van tomando forma y son ejecutados en contextos muy diferentes. Así que el último punto, acerca de que las teorías son siempre parciales y que ninguna TdC es aplicable en todas las situaciones, se hace sentir. Al mismo tiempo, una comprensión general (y profunda) compartida del punto de vista de Hivos para cambiar como un proceso político y la relación con nuestros valores humanistas puede ayudar a tomar decisiones estratégicas más concretas en los contextos específicos.

Marjan también reconoció haber experimentado que los profesionales son un poco desconfiados de la "teoría"; pero, al mismo tiempo, ella observa *"un gran afán de la gente en Hivos para dialogar y entender los supuestos personales y los de la organización que tenemos acerca de cómo ocurre el cambio y la forma en que tratamos de contribuir al mismo. Probablemente, estamos en la etapa de sacar a la superficie las teorías tácitas del cambio, como Rosalind las llama, en los diferentes niveles de la organización y revisando y analizando elementos del pensamiento Hivos."*

De igual manera, **Srilatha Batliwala** está de acuerdo con este punto: la imposibilidad de que cualquier teoría pueda contener dentro de ella toda la complejidad de nuestro trabajo del cambio. Y ella también se preguntó si la política está tras la iniciativa de tener una teoría fundamental y convincente, en lugar de las diferentes variaciones que Rosalind propuso, puede ser necesario e incluso indispensable para la supervivencia política.

Srilatha Srilatha estaba impresionada por el rol que se espera de una TdC: *"que debe informar y guiar la acción, y que, como resultado de esto, nuestras estrategias y acciones serán más eficaces e impactantes, de alguna manera. Sí, tal vez, todos estamos a favor de una planificación sensata y una acción racionalmente bien pensada, pero ¿no es verdad que en cualquier tipo de trabajo de cambio social, el principio más activo es la imprevisibilidad? Creo que la frase fue ¿"Los mejores planes trazados de ratones y hombres"? En algún momento, yo solía pensar que este factor era más potente en los contextos del Sur, pero después de ver la caída de Wall Street y la crisis financiera del 2008, y el barrido del conservadurismo en Europa occidental, he cambiado mi manera de pensar. De manera que incluso la más elaborada TdC no puede prever o predecir todos los escenarios"*.

Srilatha estaba pensando en volver a los *"muchos movimientos poderosos, con juegos cambiantes que han transformado nuestro mundo y nuestras formas de pensar, que no comenzaron con una TdC sino con indignación apasionada o levantamientos masivos que tenían poco claridad, al menos al principio, de cómo iban a lograr el cambio. Ellos sólo pensaron que habían llegado a un límite, que ya era más que suficiente, y se llevaron adelante algún tipo de acción intuitivamente, sin un sentido claro de la causalidad - de qué daría lugar a qué. Y son estas historias y experiencias espontáneas de los movimientos las que hoy informan a muchas de nuestras TdCs, a pesar de que puede que no reconozcamos su procedencia"*.

Desarrollar una buena TdC para organizaciones como Hivos, debe incluir la posibilidad de la espontaneidad, de lo desconocido, de lo impredecible. También debe permitir la coexistencia de múltiples teorías que pueden ser aplicadas en diferentes escenarios, por lo tanto, se debe admitir que el desarrollo o el cambio nunca están en una sola vía o trayectoria.