

¿Plan rígido o visión
vaga?: ¿Qué tan
precisa necesita ser
la TdC?

Colophon

© Hivos Theory of Change Programme partners.

We encourage fair use of this material provided proper citation is made. The opinions of the contributions in this booklet are those of the authors and do not necessarily reflect the views of Hivos and its partners. This discussion paper is published under a Creative Commons Attribution-Non Commercial-Share alike 3.0 License and may be copied freely for research and educational purposes and cited with due acknowledgement.

Authors: Seerp Wigboldus & Jan Brouwers (2011)



¿Plan rígido o visión vaga?: ¿Qué tan precisa necesita ser la TdC?

Este documento ha sido escrito como una reflexión sobre el segundo diálogo virtual acerca de las teorías del cambio (21 noviembre 16 diciembre 2011). El tema de este diálogo fue planteado como: ¿Plan rígido o visión vaga?: ¿Qué tan precisa necesita ser la TdC?

1. Introducción

El segundo diálogo virtual estuvo centrado en el tema sobre el alcance de una TdC. ¿Podemos llegar a acordar de manera conjunta en cuanto a cómo deberíamos poner límites a la precisión requerida de la TdC? Esa fue la pregunta central de este intercambio de ideas. Sin embargo, por supuesto, la gente plantea la pregunta si siquiera hay la necesidad de tener dichos límites y a cuáles propósitos nos servirían. Tan pronto como empezamos a dialogar sobre los límites, comenzamos a buscar cuál es el contexto y quién está involucrado. Las contribuciones a menudo se centran en estas dos preguntas.

Se compartió dos afirmaciones para dar inicio al diálogo:

En lugar de poner límites predefinidos en la requerida precisión de la TdC, el proceso de articulación debe, en primer lugar, activar el pensamiento estratégico de aquellos involucrados en el proceso de articulación de la TdC. Cualquiera que sea la precisión que se les ocurre, será más que suficiente, incluso si a la gente le gusta trabajar con un plan rígido.

Cuando se aplican límites demasiado amplios en el pensamiento TdC, básicamente aterrizamos en las políticas, por lo que con nuestra práctica de TdC deberíamos permanecer cerca de los modelos lógicos para mantener las cosas sistemáticas y prácticas

2. Ideas iniciales presentadas

Límites de la Teoría del Cambio: el proceso y el análisis

Estar claros sobre los límites de la TdC significa estar claros sobre los límites del proceso de articulación de la TdC y los límites del actual análisis en sí mismo. A menudo, las TdCs son revisadas y actualizadas en el curso de la vida del programa, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas y oportunidades para mejorar la TdC. En cuanto a lo que el proceso de articulación TdC se refiere, se precisa ser claros en temas tales como a quién involucrar en el proceso, y si se lo planteó como un esfuerzo único (por ejemplo, para informar el diseño), o algo a lo que regularmente volvemos (por ejemplo, para fines de orientación estratégica).

En cuanto a los límites del análisis se refiere, se debe tener claro lo que es importante y relevante para incluirlo, por ejemplo:

- Las diferencias con respecto a cómo las principales partes interesadas anticipan este proceso.
- Diferencias en cuanto a quiénes son los actores clave.
- Incertidumbres críticas que pueden arrojar una sorpresa aquí y allá.
- Posibles expectativas que no son razonables.
- Posibles supuestos poco realistas o que no son válidos.
- Diferentes ideas sobre el enfoque geográfico de la iniciativa.
- Se requiere la secuencia en el tiempo.
- Entendimiento/conocimiento de qué capacidades se necesitará que estén establecidas.

¿Qué y quién determina la precisión de la Teoría del Cambio?

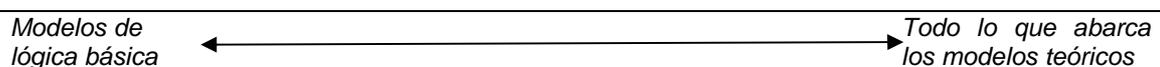
Al parecer hay una tendencia para trabajar con el enfoque de TdC, similar a lo ocurrido con el Diagnóstico Rural Participativo (DRP) en los años noventa del siglo pasado: un uso mecanicista con el propósito de cubrir un requisito (por la demanda externa) en lugar de buscar exploración participativa para ampliar las perspectivas y aumentar la eficacia posterior de las actividades de colaboración. Este es sólo un ejemplo para mostrar que los límites de precisión de la TdC están determinados por más factores que únicamente el enfoque de la TdC. Otros factores incluyen:

- La forma en que se facilita la articulación TdC.
- El contexto de la toma de decisiones que pueden estar más -o menos- preparado para responder adecuadamente a las perspectivas que ofrece una TdC.
- El nivel de complejidad del proceso de cambio.
- La capacidad para “ser duro” consigo mismo en el reconocimiento de las incertidumbres, los supuestos posiblemente poco realistas o supuestos no válidos y otras inquietudes con respecto a un proceso de cambio previsto.

Por lo tanto, el proceso de explorar los límites de precisión de la TdC debe incluir preguntas con respecto al estar preparados para adoptar y acordar los límites apropiados. Lo cual nos deja con la pregunta de cómo determinar lo que podría considerarse como límites adecuados.

La continua precisión de la Teoría del Cambio

Si navegamos a través de la variedad de enfoques de la TdC, nos encontramos con planteamientos que difícilmente van más allá de un modelo de lógica básica, como es el caso de un árbol de decisiones. En el otro extremo, nos encontramos con aquellos que abogan por un análisis en profundidad de las interacciones complejas, dando lugar a modelos más bien teóricos.



En términos generales, en el lado izquierdo del continuo tenemos la tendencia a encontrar enfoques más lineales sobre “cómo ocurre el cambio”, mientras que en el lado derecho encontraremos enfoques inspirados en pensamientos complejos. ¿Quién tiene la razón y quién está equivocado? ¿O es una cuestión de “todo depende”? ¿Existe un nivel supuestamente correcto de requerida precisión?

Una pregunta clave parece ser: “¿cuáles son las necesidades de su TdC?” en el trayecto de tratar de establecer las necesidades de información en el diseño de un plan de monitoreo y evaluación. Teniendo en cuenta las características específicas de la situación en la que se desea marcar una diferencia significativa, ¿qué es lo que usted necesita saber sobre los actores, sobre el contexto, acerca de las ideas subyacentes sobre “cómo ocurre el cambio”? De esta manera, la articulación de una TdC no obedece a un conjunto predefinido de exploraciones, sino que activa el pensamiento estratégico en lo que sería apropiado y útil en esa situación en particular. De esta manera, el proceso de articulación de la TdC también fortalecerá la capacidad de pensar y actuar estratégicamente.

Aclarando las necesidades de la Teoría del Cambio

Por lo general, la TdC requiere de un proceso de “acercamiento y alejamiento”: un acercamiento a preguntas relacionadas con realidades específicas y un alejamiento en las preguntas que abarquen una perspectiva más amplia. A través de preguntas de esfuerzo conjunto con relación a “cómo ocurre el cambio” algunas veces se requerirá hacer un acercamiento en esas realidades específicas y otras veces, un alejamiento en la perspectiva más amplia y hacer preguntas más fundamentales. Otros factores a ser considerados incluyen:

- La etapa del proceso de colaboración en la que la TdC es articulada. Al principio, preguntas más fundamentales pueden ser apropiadas, mientras que, más adelante, esto puede ser experimentado como demasiado teórico. O puede ser a la inversa: que al principio sea más difícil articular preguntas fundamentales y / o que las preguntas surjan a medida que se empieza a trabajar de manera conjunta.
- Los niveles y escalas en las que una TdC es articulada: Una TdC para un esfuerzo de colaboración conjunta regional requiere de algo diferente de un proyecto técnico a nivel local. Dave Snowden sugiere distinguir entre situaciones “simples”, “complicadas” y “complejas”, cada una relacionada con un diferente tipo y profundidad de preguntas a realizar (www.cognitive-edge.com).
- Los horizontes del programa: Algo que implica un proceso de tres años requiere un diferente tipo de articulación de la TdC en comparación a un acuerdo de marco estratégico de diez años.

A más claridad en la definición de las necesidades TdC, habrá más claridad en los límites requeridos de precisión TdC.

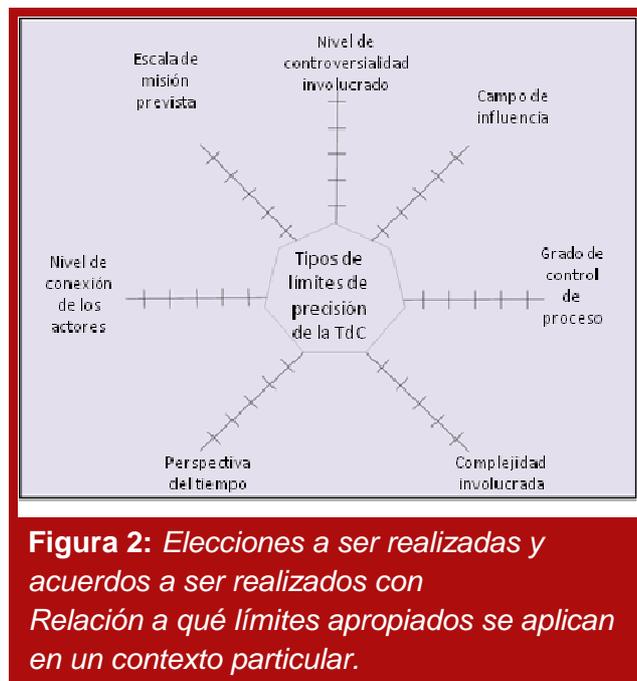
3. Diálogo

En general, muchos colaboradores pueden estar de acuerdo en que hay un par de cosas a ser consideradas al momento de definir los límites de los procesos de articulación de la TdC. Sin embargo, hay diferentes clases de límites a ser considerados. Estos incluyen lo siguiente. Los límites precisan coincidir con lo que es...

- **Realista** en términos de las expectativas de lo que se encuentra dentro de la esfera de influencia de la iniciativa.

“ Los movimientos sociales (...) se comprometen con el “pensamiento TdC” todo el tiempo, ya sea que lo llamemos de esta manera o no”
(Alia Khan)

- **Factible** en término de la facilitación de los procesos y administración.
- Acondicionamiento en términos de **nivel de complejidad**, coincidiendo con las dinámicas e incertidumbres involucradas.
- En concordancia con la **escala de la misión**, en términos del ámbito del cambio en la cual la iniciativa intenta marcar una diferencia (relevancia). Esto puede fluctuar desde pequeña y enfocada hasta amplia y exhaustiva.
- Correctamente **conectados** en términos de la amplitud de la gama de **interesados** a ser considerados dentro del marco general.
- Tanto correcta como oportuna en términos de **controversialidad**. Algunos temas serán delicados, incluso en el proceso de articulación de las teorías de cambio. ¿Cuánto se puede estirar antes de que la colaboración requerida se ponga en peligro? Esto también se relaciona con el tipo de relaciones de poder involucradas y con cuán profundo sea/pueda ser el compromiso.



- Dentro de una **perspectiva de tiempo** relevante, que incluye temas de sostenibilidad y en qué medida esta iniciativa necesita “pensar en el futuro” para comprender las asunciones del cambio. También se relaciona con el nivel de previsión (estratégica) necesaria.

Sin embargo, es posible que tengamos que distinguir entre dos aspectos del proceso de articulación: la lluvia de ideas inicial más amplia (a la que algunos se refieren como el proceso mismo de la TdC), y el proceso de consolidación (a lo que algunos pueden querer referirse como la Teoría de Acción) , que puede tomar todo tipo de formas, tales como un plan de negocios, manifiesto, declaración, plan de trabajo o cualquier vehículo que pueda ser necesario y útil para ese grupo (Alia Khan). A menudo, no será apropiado poner demasiados límites en un proceso de lluvia de ideas y exploración.

Esta sería dirigir el proceso demasiado y debilitar el pensamiento estratégico compartido. Sin embargo, para lograr la orientación (estratégica) de la iniciativa de desarrollo, los límites apropiados se vuelven cada vez más relevante, ya que debería ayudar a orientar la acción en lugar de simplemente ser un fin en sí mismo. Los límites en relación con dicha habilidad de orientación implican preguntar sobre las necesidades de información estratégica e incluso las preguntas de desempeño.

En todo esto, trabajando con los límites apropiados también se relaciona con el tener las expectativas apropiadas. Un proyecto no debe asumir que puede cambiar los procesos sociales dentro de su ciclo de vida (Bishwadeep Ghose).

No debemos dejarnos llevar por los sueños del cambio social. Al mismo tiempo, dichas amplias perspectivas del cambio (social) serán fuente de inspiración para el posicionamiento de iniciativas de desarrollo específicas como parte de un proceso de cambio mayor. También

“ Evita caer en la trampa de creer que el modelo reemplaza a la realidad”
(Susana Rochna)

podemos expresar esto como los límites que se aplican en el proceso de articulación de la TdC por el contexto en el que se lleva a cabo. Pero no sólo desde el exterior, también desde el interior. Esto se relaciona con la forma en que las organizaciones (colegas) están funcionando y que el contexto permita que esto haga posible o no el obtener pensamiento, aprendizaje y actuación estratégicamente (Corina Straatsma). La palabra “límites” puede fácilmente ser equiparada con “regulación”. Los límites son necesarios, pero el proceso para definirlos requiere ser lo suficientemente participativo para establecer la adecuada en todos los niveles. ¿Cómo incorporar el proceso de articulación de la TdC en la organización de tal manera que no se convierta en un proceso impulsado desde el exterior? ¿Cómo estimular el pensamiento estratégico a través de él?(Bishwadeep Ghose).

Los límites también se relacionan con nuestra forma de pensar y nuestras preferencias. Es posible que (inconscientemente) pongamos nuestros propios límites en el proceso de identificación, por ejemplo: los principales interesados y sus puntos de vista e intereses cuando tenemos (correcta o incorrectamente) ideas preconcebidas acerca de ellos (Bishwadeep Ghose). Otros tipos de límites pueden estar relacionados con las amenazas potenciales a un cierto statu quo; por ejemplo, en los programas de género. Esto puede restringir la libertad de exploración.

4. Conclusión

Podemos decir que hay muchas dimensiones sobre el tema de los “límites de la TdC”. Ya sea que podamos ser capaces de establecer los límites apropiados o no, es menos importante que el proceso de considerar cómo vamos a proceder en un contexto en particular. Cualquier proceso de articulación de la TdC por lo tanto, puede requerir empezar con acordar sobre la forma de abordar los distintos tipos de límites que estén involucrados (ver la figura 2) y acordar un proceso apropiado de antemano. Existen dos caminos que se ejecutan a través de este proceso: el camino de la exploración abierta (más en la línea de una teoría del cambio en un sentido más amplio) y el camino de desarrollo orientado a las tareas de insumos administrativos(más en la línea

de una teoría de acción). No se deben mezclar demasiado pronto, para crear un contexto propicio para la exploración y aprendizaje compartido.

En cuanto a las cuestiones planteadas acerca de la modestia adecuada sobre lo que un proyecto o programa puede hacer, tal vez podríamos considerar estos procesos

como un proceso gradual de desarrollo más grande que se alimenta de los aportes de las TdCs más pequeñas y gradualmente construye impulso (Bishwadeep Ghose).

No todos los interesados querrán expandir los límites de la misma manera. Una TdC puede poner en peligro cierto statu quo. Tales restricciones pueden ser los retos que pueden poner en peligro los esfuerzos de colaboración. Una TdC es, ante todo, un proceso

exploratorio, que amplía la comprensión de “cómo ocurre el cambio” y sus implicaciones para las iniciativas de desarrollo.

Las contribuciones obtenidas en el diálogo virtual confirmaron que, en cada situación, es importante observar con actitud crítica, al mismo tiempo que nos comprometemos con los interesados en un proceso de cambio y teniendo en cuenta la articulación de la TdC. Esto puede evitar que acabemos conformándonos mecánicamente con los requisitos externos, que es exactamente lo que un proceso de articulación TdC tiene la intención de superar. No es una cuestión de “hacerlo bien” desde una perspectiva teórica, sino hacer las cosas bien en su contexto. A menudo implica subir y bajar entre lo “ideal y lo “real” para encontrar el equilibrio adecuado.

La TdC no es una herramienta milagrosa que creará unas condiciones favorables para el cambio, tanto interna como externamente. No es así como funciona. Es necesario que se la active para proporcionar percepciones/conocimientos y que lleve a la acción para mejorar las capacidades y condiciones para el cambio. No hay una manera estándar de participar en dicho proceso. Puede que ayude el desarrollar listas de control para el desempeño del proceso, en el cual los “límites” también estén incluidos.

‘(La articulación de la TdC) sólo tiene valor si las personas involucradas se apropian de ella y se les permite definir los límites’ (Alia Khan)

Contact ToC team:

**Humanist Institute for Cooperation
with Developing Countries (Hivos)**

Raamweg 16, P.O. Box 85565, NL-2508 CG
The Hague, The Netherlands
T +31-70 376 55 00 | F +31-70 362 46 00
info@hivos.net | www.hivos.net

**Centre for Development Innovation
Wageningen University & Research Centre**

Postbus 88, 6700 AB
Wageningen, The Netherlands
T +31 (0)317 486800 | F +31 (0)317 486801
info.cdi@wur.nl | <http://www.cdic.wur.nl/UK/>

**Community Development Resource
Association (CDRA)**

52/54 Francis Street, Woodstock
Cape Town, 7915, South Africa
T +27 21 462 3902 | F +27 21 462 3918
info@cdra.org.za | www.cdra.org.za

Muyu, learning for social change

La Paz, Bolivia
Iñigo Retolaza Eguren
T +591 73259724 | iretolaza@hotmail.com
Paola Roza
T +591 70640412 | kiluteo@gmail.com

Learning by Design

Bredeweg 31, 6668 AR
Randwijk, The Netherlands
Irene Guijt
T +31-488-491880
iguijt@learningbydesign.org