

Hivos y la Teoría del Cambio

Experiencias y lecciones de la primera fase 2007 - 2010

Antecedentes

Hivos buscó una alternativa para la planificación y presentación de informes marco “estándares” que serían más apropiados para sus propias prácticas y la de sus socios, y que apoye a todos en el pensamiento estratégico y en un aprendizaje más sistemático. En el 2007 esto se tradujo en un proyecto piloto de apoyo al desarrollo de las capacidades de las organizaciones socias, utilizando un enfoque de la Teoría del Cambio, tomando una perspectiva más amplia y con objetivos para fortalecer la “práctica orientada hacia los resultados”. Desde entonces, este proceso ha pasado por varias fases de experimentación y reflexión.

Desde el punto de vista de Hivos, en situaciones o entornos complejos, la Teoría del Cambio es una forma viable para que una organización comprenda su contexto, para planear y actuar estratégicamente y para llevar adelante su práctica organizacional de manera óptima en función de sus necesidades y objetivos. Un elemento importante del análisis de la Teoría del Cambio es la exploración y el hacer explícito el pensamiento de los individuos y las organizaciones, detrás de las políticas y de la práctica, lo que proporciona una base sólida para un desarrollo organizacional más coherente, compartido y estratégico; una acción estratégica y aprendizaje sobre los procesos de cambio.

El apoyo al desarrollo de las capacidades de los socios consistió en un taller de introducción y en una propuesta para facilitar un proceso de seguimiento interno para explorar e implementar el enfoque, de acuerdo a las necesidades de la organización. La mayoría de las organizaciones participantes respondieron positivamente al enfoque en el taller; sin embargo, el proceso de seguimiento demostró que fue difícil darse cuenta que la oferta para apoyarlos no fue tomada tan a menudo como se esperaba. De manera que, a pesar de que esta configuración generó interés y debate, ésta no solucionó algunos de los principales problemas que tuvimos con las formas de capacitación anteriores para una mejor orientación en los resultados: el seguimiento y la implementación en la práctica.

Desde el año 2007, se ha aprendido mucho acerca de este proceso. Después de un taller de aprendizaje, en noviembre de 2008, con los consultores y el personal de Hivos que habían participado en la primera fase de este proceso, se hicieron algunos cambios en la configuración y programación de los talleres del 2009, pero eso no se ha traducido en resultados que sean sustancialmente mejores. Varios factores que están en juego, han sido identificados.

Experiencias y lecciones

Llegamos a la conclusión de que el proceso refleja una serie de desafíos y cuestionamientos, de las que sólo algunas parecen estar específicamente relacionados con la Teoría del Cambio como un enfoque.

Apoyo al desarrollo de las capacidades (DC) como tal

- Apropiación: La forma en que el proceso fue organizado y su enfoque orientado en los resultados causó que algunas de las organizaciones socias lo hayan experimentado como si hubiese sido dirigido en un solo sentido y por los donantes.
- La decisión de dar prioridad a las organizaciones débiles (más débiles) para apoyarlas en el DC significa que hemos introducido la TdC en situaciones donde las condiciones para un proceso de aprendizaje bastante complejo no eran sólidas.
- La comunicación con los socios participantes acerca de sus necesidades de DC y del momento oportuno para la oferta de apoyo no siempre ha sido suficiente.
- Los efectos del apoyo al desarrollo de las capacidades en la calidad del desempeño son difíciles de evaluar. Los cambios en las capacidades de la organización para el análisis estratégico, Planificación, Monitoreo y Evaluación (PM&E) y el aprendizaje interno no pueden ser fácilmente “medidos” y atribuidos a una intervención específica, y toman cierto tiempo en materializarse. El hecho que los

socios no pidieron un proceso de seguimiento apoyado de manera externa no significa que ellos no utilizaron el pensamiento y los instrumentos con los que trabajaron en el taller.

Los procesos de cambio organizacional

- El cambio de la práctica organizacional y el comportamiento está influenciado por muchos más factores que sólo nuevas ideas y conocimiento; sin embargo, una nueva idea o enfoque pueden ser valorados - como lo fue, en general, en el caso de la TdC. El proceso de apoyo de DC tomó en cuenta esos factores e incentivos/desincentivos de manera insuficiente y no prestó suficiente atención a las condiciones necesarias para que todos los actores involucrados se involucren con el proceso de manera efectiva.
- El análisis de la TdC puede generar confrontaciones y desencadenar una resistencia al cambio. Un análisis de la Teoría del Cambio implica un cuestionamiento profundo y crítico de la posición de la organización, sus estrategias y práctica. Puede afectar a temas sensible, como las relaciones de poder existentes en la organización, o la necesidad de colaboración con otros actores, a veces a través de profundas diferencias. La divergencia de opiniones o intereses pueden salir a la superficie. Una reflexión honesta puede, por lo tanto, llevarnos a resultados “no deseados”, que - consciente o inconscientemente - pueden causar dudas para que la administración o el personal se comprometan con ella, o para que sigan adelante después de una primera exploración.

Teoría del Cambio como un enfoque y como una práctica

- El pensamiento TdC trae complejidad al análisis y a la “planificación” del proceso de cambio. Eso es un importante valor agregado; pero también puede causar confusión y una sobrecarga de factores para tener en cuenta. Después de una fase de exploración, se necesita establecer algunos límites claros y se deben tomar las decisiones iniciales, de manera que podamos ser capaces de tomar los siguientes pasos - sin recaer en el pensamiento lineal y la simplificación excesiva. Resulta ser un desafío el encontrar un equilibrio manejable entre la complejidad y el espacio para el surgimiento, por un lado, y una claridad necesaria de dirección, por el otro.
- Ir a través de un análisis TdC (inicial) exige tiempo y compromiso de parte de los directivos para involucrarse y para invertir tiempo con el personal, y posiblemente con otros interesados, para participar en el proceso. La planificación del tiempo del proceso es importante: parece que pueden planificarse mejor - tanto en términos de inversión como de beneficios - cuando una organización está realizando una revisión de la política o del proceso de planificación estratégica a más largo plazo, o se está preparando para un gran programa nuevo.
- Las organizaciones socias destacan los diferentes requisitos y formatos de los donantes para la planificación y presentación de informes. Ellos temen una recarga adicional de presentación de informes debido a que la “TdC en la práctica” lleva a diferentes prácticas de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PM&E) a la que tienen los informes que muchos donantes parecen exigir – a diferencia de Hivos.

Contexto de la Ayuda Internacional

- El contexto de la cooperación internacional no ofrece un entorno propicio para los enfoques que reconocen la incertidumbre y la complejidad y que promueven respuestas adaptables. Los mecanismos de incentivos del sistema de la cooperación y de las relaciones de financiamiento, tales como: la presión para obtener resultados a corto plazo, el pensamiento para seguir formatos establecidos o modelos (“Blue Print”), la rendición de cuentas hacia arriba, el financiamiento de proyectos y el enfoque para obtener una relación óptima de costo-beneficio (“value for money”); llevan a las organizaciones socias y al propio Hivos, en una dirección opuesta.

Falta de capacidad de facilitación

- En general, un proceso TdC necesita facilitación externa, al menos durante la primera parte. Nos enfrentamos con el hecho de que hay pocos consultores y organizaciones de apoyo de DC en el Sur, que estén bien familiarizados con el pensamiento, métodos y técnicas de facilitación para acompañar al análisis de la Teoría del Cambio en las organizaciones. No hay suficiente apoyo de expertos (a nivel local) que sea accesible y receptivo.

Hivos en la práctica

- La práctica de Hivos con los donantes no es siempre propicia para la aplicación de un enfoque que fomenta la planificación emergente y adaptativa y exige flexibilidad y una perspectiva a más largo

plazo: no siempre practicamos lo que predicamos. Esto está parcialmente relacionado con el contexto de la ayuda externa y sus presiones, como las descritas anteriormente y que también son sentidas por Hivos.

- Hivos inició este proceso como un proceso de apoyo al desarrollo de las capacidades de las organizaciones socias. En el transcurso del tiempo, una pregunta legítima, tanto de los socios como del personal de Hivos, surgió: ¿qué está haciendo el propio Hivos con la TdC? ¿Cuál es la posición del pensamiento TdC en la propia práctica de Hivos?

Basados en las experiencias y lecciones de la primera fase del proceso, Hivos decidió en 2010 ampliar el alcance del proceso más allá del apoyo de DC a las organizaciones socias, para tener una perspectiva más exploratoria en la siguiente fase y buscar apoyo externo. Aprender acerca de las diversas formas de aplicación de la TdC en la práctica, temas de la práctica de Hivos en su propia programación y capacidad del personal, y la necesidad de capacidad para la facilitación (externa) en las regiones donde Hivos está activo, deben ser incluidos. Para que este proceso, Hivos comenzó un proceso de colaboración con el Centro de Innovación para el Desarrollo (CDI, Universidad de Wageningen, Países Bajos), CDRA (Sudáfrica) y Muyu (Iñigo Retolaza Eguren y Paola Roza López, consultores independientes, Bolivia). Debido a razones que no están relacionadas con el proceso de la TdC, esta nueva etapa comenzó efectivamente en el 2011.