


Copyrighted Material

TEORÍA DEL CAMBIO EN CONTEXTOS COMPLEJOS



40 lecciones para la gestión
de proyectos ágiles

JOSE ANTONIO MONJE

Copyrighted Material

2. CONCEPTOS BÁSICOS DE TEORÍA DEL CAMBIO

Una de las principales interrogantes en torno a la ToC que actualmente preocupan a muchos y muchas profesionales de la promoción del desarrollo está referida a la falta de precisión tanto en su conceptualización como en la definición exacta de sus respectivos mecanismos de aplicación. En opinión generalizada de este colectivo, a pesar de los años transcurridos de implementación y validación, aún quedan muchas dudas sobre la manera específica de aplicar este modelo conceptual y operativo en las intervenciones concretas, especialmente si dichas intervenciones reportan altos niveles de complejidad y/o incertidumbre. En la mayor parte de textos especializados presentados hasta el momento sobre este tema, apenas se da cuenta de ciertos componentes estructurales básicos que conforman una ToC, junto con la enumeración de unos cuantos lineamientos prácticos o instrumentos para diseñar una Cadena de Resultados desde dicho enfoque. Muy pocos son los escritos que presentan un desarrollo teórico más profundo y de carácter sistémico, acompañado por un kit mínimo de herramientas articuladas y contextualizadas para poner en práctica cada uno de los diferentes componentes de una ToC. Ante tales ausencias, en esta sección trataremos de completar algunos de los vacíos existentes, empezando por presentar la forma cómo concebimos la ToC, cuáles son los orígenes de este enfoque y de qué formas se ha venido implementando a lo largo de sus años de existencia.

2.1. *¿Qué es la ToC?*

Entendemos por ToC al enfoque teórico crítico trabajado desde una perspectiva de pensamiento-acción, aplicado en procesos estratégicos de cambio social significativo emprendidos en contextos inciertos, complejos y/o emergentes. Dentro de estos contextos, como característica principal, la ToC enfatiza el análisis y el planteamiento de supuestos desde las dinámicas de poder (tanto a nivel micro como a nivel macro) y su distribución entre los principales grupos de interés. En tal sentido, no sólo plantea una propuesta específica de atención a un problema, detectado a través de un diagnóstico puntual especialmente diseñado para tal fin, propuesta que busca alcanzar un determinado objetivo concebido como la mejor solución del mencionado problema, sino que construye una auténtica estructura integral de pensamiento que da sustento a una intervención o conjunto de intervenciones que persiguen la realización de una Visión de Futuro. Dicha estructura, teórico-práctica, es diseñada atendiendo principalmente la lógica participativa de los actores involucrados en la intervención, sustentada en la dinámica de intereses y la distribución del poder.

De esta forma, los procesos socioculturales referidos al poder, la jerarquización social, la identificación de grupos hegemónicos, el parentesco, entre otros componentes antropológicos, se convierten en los principales puntos de interés al diagnosticar la realidad local sobre la cual se desea intervenir. Esta perspectiva de análisis marca una distancia importante con respecto a la mayor parte de abordajes anteriores donde las generalizaciones y los énfasis globales eran la marca distintiva.

Al buscar un cambio social significativo, todas las intervenciones planteadas desde el enfoque de la ToC demandan principalmente de propuestas mucho más sustentadas,

basadas siempre en evidencias, articuladas desde lógicas sistémicas y validadas a través de experiencias referenciales previas y capitalizadoras de lecciones aprendidas.

La ToC puede ser implementada en diversos ámbitos y procesos de la transformación social. Entre los más representativos podemos mencionar la planificación, diseño, seguimiento y evaluación de procesos de promoción del desarrollo, especialmente a través de instrumentos de intervención como políticas (sean éstas nacionales o sectoriales), programas y proyectos de inversión social pública o privada. Hasta el momento, estas cuatro son las fases en las que la ToC ha logrado desarrollarse mejor y consolidarse en todo el tiempo que lleva de implementación, siendo específicamente la evaluación la etapa del ciclo de los proyectos en la que se han obtenido mayores logros desde este enfoque. Por otro lado, la ToC también es utilizada con relativa frecuencia en procesos complementarios de gestión tales como análisis organizacionales en instituciones dedicadas a contribuir en procesos de cambio social. Igualmente, se está desarrollando mucho este enfoque como perspectiva de construcción en procesos de gestión del conocimiento, especialmente en organizaciones de mediana y gran cobertura.

La ToC, en tanto forma de concebir, gestionar y evaluar intervenciones de desarrollo, suele plantearse como una exploración articulada integralmente de la interacción entre actividades, resultados y contexto. De esta manera, se resalta su característica de estructura lógica, analítica, sistémica, concibiendo a la intervención (es decir, al mecanismo de cambio social) como un todo compuesto por sus actores involucrados y su entorno o circunstancia. Dicha interacción siempre se presenta de forma dinámica y cambiante, exigiendo de los gestores correspondientes un permanente análisis de conjunto.

El carácter sistémico de la ToC también hace alusión a la permanente necesidad de interrelacionar los diferentes niveles de intervención, de modo que las políticas, los programas y los proyectos estén consistentemente formulados e implementados desde el mismo enfoque. En este sentido, aunque a nivel teórico existe como posibilidad aislada, la ToC no es un enfoque que sea susceptible de ser aplicado coherentemente sólo a nivel macro, destinado a facilitar cambios estructurales u organizacionales, o sólo a escala exclusiva de programas, proyectos o actividades. Si se quiere ser realmente efectivo, eficiente y generar un real impacto, se debe trabajar la ToC con lógica transversal de intervención.

Con respecto a su denominación, el Enfoque de la ToC recibe muchos nombres, siendo conocido también como “Ruta de Cambio”, “Motor de Cambio”, “Modelo de Cambio” o “Teoría de Acción”. En los últimos años ha sido usado frecuentemente en el diseño de Hojas de Ruta de propuestas de promoción del desarrollo en general, tanto por entidades públicas como organismos no gubernamentales, enfatizando su carácter estratégico.

2.2. ¿Cuál fue el origen de la ToC?

Este enfoque surge a mediados de los años noventa a partir de algunas evaluaciones participativas llevadas a cabo por el *Instituto Aspen*, con la presencia de reconocidos profesionales como Huey Chen, Peter Rossi, Michael Quinn Patton, Helene Clark y Carol Weiss. Entre las principales conclusiones a las que llegaron dichos expertos y expertas en sus procesos de análisis se encontraba la constatación que los supuestos que daban el soporte teórico-práctico a las intervenciones evaluadas carecían del suficiente sustento

técnico, especialmente aquellas que presentaban un mayor grado de complejidad, además de encontrarse poco articulados entre sí. Esta condición reflejaba, entre otras cosas, un profundo desconocimiento de la realidad y de las dinámicas de transformación social que se daban en ella. Por esta razón, la mayor parte de las hipótesis de actuación no presentaban una adecuada justificación respaldada a través de evidencias, lecciones aprendidas a partir de experiencias similares o sólidos diagnósticos. De igual manera, los actores principales de las intervenciones tampoco mostraron tener claro cuáles eran los pormenores del proceso de cambio que ellos mismos debían protagonizar, ni tampoco cuáles eran las capacidades y/o competencias que debían fortalecer en dicho proceso para hacerlo realmente sostenible, por lo que su nivel de implicación solía presentarse de manera recurrente como bajo o muy bajo. De esta forma, el equipo técnico de las evaluaciones verificó que las lógicas de participación desarrolladas en los proyectos desempeñaban más un rol formal que empoderador, mostrándose siempre poco eficaces y, por tanto, con mínima capacidad transformadora.

Es por esta razón que algunos de estos expertos, tales como Carol Weiss y Helene Clark, desarrollaron un enfoque metodológico que focalizase su atención principalmente en la construcción sustentada de los supuestos teórico-prácticos de la propuesta transformadora de intervención, surgiendo así lo que hoy conocemos como ToC. Posteriormente, a medida que dicho enfoque se fue consolidando, más profesionales de instituciones públicas y privadas se involucraron paulatinamente en su aplicación y desarrollo. Actualmente son muchas las organizaciones que han hecho suya la ToC, asignándole nuevos componentes y perspectivas de aplicación. Entre las instituciones que la aplican podemos encontrar ONGDs, agencias bilaterales y multilaterales de cooperación internacional, fundaciones, universidades, institutos de investigación, etc. En este desarrollo y posicionamiento estratégico, una de las instituciones que actualmente ha logrado tener un carácter más representativo es *ActKnowledge*, organización creadora del *Centro de Teoría del Cambio* (www.theoryofchange.org), con sede en New York (USA). Este centro, como uno de los principales difusores de la ToC, tiene como misión institucional promover estándares de calidad y mejores prácticas para su desarrollo e implementación, con un enfoque particular en su uso y aplicación en las áreas de desarrollo internacional, sostenibilidad, educación, derechos humanos y cambio social. Incluso, cuenta con un software especializado, la ToC en línea o “TOCO”, una herramienta ágil de aprendizaje para el diseño e implementación de ToC, con posibilidad de retroalimentación y asesoría por parte de la institución creadora.

2.3. ¿Por qué se dice que la ToC es un enfoque crítico?

Una de las más importantes novedades que trae el Enfoque de la ToC es el vínculo que establece entre herramientas técnicas de gestión de políticas, programas y proyectos con los diferentes análisis críticos de los enfoques de desarrollo y cooperación internacional vigentes, intentando evitar así intervenciones estrictamente formales y/o tecnocráticas. Sabemos bien que el problema de la falta de desarrollo en los países mal llamados en algún momento “del tercer mundo” es principalmente un asunto de carácter político y no exclusivamente técnico, razón por la cual es imprescindible que cualquier intervención técnica especializada esté profundamente comprometida e identificada con una determinada perspectiva teórica y política pues de ello dependerá su real eficacia e impacto. Hasta el momento, las intervenciones de desarrollo habían sido presentadas erróneamente como asépticas, desprovistas de tendencia política y/o económica, es decir, imparciales. Sin

embargo, desde una perspectiva crítica de intervención, se debe considerar como axioma fundamental la incuestionable idea que la pobreza tiene su auténtico origen en la desigualdad y la injusticia social, problemáticas mucho más complejas de abordar y de mayor raigambre sociocultural y político que la mera carencia de recursos económicos por parte de un determinado colectivo marginado. La ToC, al buscar las incuestionables evidencias que sustentan cualquier intervención, está exigiendo la identificación y el abordaje efectivo de las reales y profundas causas de las desfavorables condiciones sociales que pretende transformar.

Desde esta perspectiva crítica, el Enfoque de la ToC facilita la deconstrucción de los supuestos básicos implícitos que están detrás de los modelos de desarrollo y de sus respectivos programas de implementación. Busca el análisis y atención de las verdaderas causas que imposibilitan el cambio social necesario, atendiendo así a los diferentes llamados de atención formulados por la comunidad internacional en foros de alto nivel como Paris, Accra y Busán, preocupada de manera muy especial por la evaluación de la eficacia de la cooperación internacional y las limitaciones presentadas en los numerosos procesos de promoción del desarrollo emprendidos en las últimas décadas. Un creciente cuestionamiento que, desde hace muchos años, nos exige mostrar claros fundamentos de los logros alcanzados y también encontrar las profundas razones de los numerosos fracasos ocurridos.

Debido a que reivindica permanentemente la necesidad de la participación comunitaria como fundamento de las intervenciones de desarrollo, este enfoque resulta particularmente muy útil para los diferentes actores involucrados (stakeholders) en los programas y proyectos pues sustenta teórica y empíricamente la defensa de sus objetivos, expectativas e intereses. Es decir, desde la ToC se trata de saber no sólo el “qué” y el “cómo” se va a intervenir, sino también el “por qué” de la intervención, confiriendo una capacidad de comprensión y justificación mucho más amplia, sustentada y madura para la gestión y la participación en los procesos estratégicos de toma de decisiones. Además, conociendo todos los fundamentos de la intervención no sólo están mucho mejor sustentadas las acciones a realizar sino que, ante un eventual cambio de contexto, es mucho más sencillo realizar los ajustes que sean necesarios sin desvirtuar el objetivo central de la misma.

Al hacer un análisis de las dinámicas locales de poder en los grupos destinatarios, la ToC puede identificar los grupos hegemónicos existentes en dicha población y discernir si un determinado discurso o requerimiento es realmente consensuado o se trata de una imposición sociocultural de los mencionados grupos de poder. Esta claridad es indispensable si lo que se quiere es empoderar realmente a la población más vulnerable, en vez de reforzar los esquemas tradicionales que sustentan a las jerarquías locales. Para identificar dichas dinámicas es imprescindible realizar lo que los científicos sociales denominamos “etnografías del desarrollo”.

De manera general, por su carácter sistémico y sintético, la ToC presenta de manera nítida y esquemática toda la lógica de intervención de cualquier instrumento de promoción del desarrollo, enfatizando especialmente en sus cadenas causales, las mismas que constituyen el sustento teórico-práctico de los resultados propuestos. Es por ello que la ToC define inicialmente los principales objetivos a largo plazo, concebidos como visiones de éxito, para luego mapear retrospectivamente la ruta de transformación social, identificando el conjunto de cambios necesarios que deben hacerse (es decir, las condiciones previas). En tal sentido, en tanto teoría que plantea el camino para alcanzar una determinada visión de éxito, propone un modelo de intervención completo y flexible desde el cual es posible

poner a prueba todas las hipótesis y supuestos fundamentales de soporte.

2.4. ¿Qué son los Modelos Lógicos?

De acuerdo a la “Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos” de la Fundación W.K. Kellogg, un modelo lógico “*es una forma sistemática y visual de presentar y compartir su comprensión de las relaciones entre los recursos que dispone para operar su programa, las actividades que planea realizar, y los cambios o resultados que espera obtener*” (2001: 1). Describe los aspectos básicos de una intervención en el tiempo, desde la concepción de la idea hasta la obtención de los resultados a largo plazo. De esta manera, se convierte en la hoja de ruta de los encadenamientos causales de la lógica de intervención, describiendo detalladamente su articulación y secuencia. Los modelos lógicos suelen usar diversos tipos de formatos para su representación gráfica, entre los que se encuentran con mayor frecuencia las matrices, los diagramas de flujo y los organigramas.

Un modelo lógico básico es una representación visual sistémica que contiene seis niveles de intervención, desde los cuales se articulan las acciones y sus respectivos resultados dirigidos a generar el cambio social planificado. Estos niveles son: Insumos o Recursos, Actividades, Productos, Efectos, Impactos y Contexto en el que desarrolla la intervención. No necesariamente debe presentar una secuencia lineal, pues depende de la concepción misma de la intervención y del contexto donde ésta se desarrolle. Intervenciones relacionadas con el fortalecimiento de capacidades institucionales, la transferencia de conocimientos usando dinámicas de cascada o los procesos productivos agropecuarios, por ejemplo, plantean casi siempre lógicas cíclicas ascendentes.

Debido a que representan estructuralmente estrategias articuladas de intervención, tanto la Matriz de Planificación de Proyecto (MPP), principal expresión gráfica del Enfoque de Marco Lógico (EML), como la Cadena de Resultados, una de las representaciones gráficas más importantes de la ToC, son modelos lógicos, aunque en el entorno de planificación y gestión de proyectos tal denominación se asocie más a la Toc.

2.5. ¿Cómo sabemos si una ToC está adecuadamente planteada y va a garantizar la obtención de determinados resultados?

Como insumo inicial, podemos mencionar que existen al menos cuatro criterios estándar de calidad, consensuados por todas las instituciones que inicialmente desarrollaron este enfoque. Dichos criterios son los siguientes:

- **Plausibilidad:** Referido a la lógica y la coherencia de cada uno de los componentes de la Cadena de Resultados, presentación síntesis de las propuestas de intervención. Dicha lógica debe recoger el máximo de lecciones aprendidas identificadas en el sector correspondiente a lo largo de los años acumulados de experiencia. Interesa de manera muy especial el profundo conocimiento que los diseñadores y gestores de las propuestas tengan en el sector (o sectores) de intervención, en el contexto específico de trabajo (país, región, localidad) y con los principales actores sociales participantes, considerando un énfasis particular en los antecedentes históricos de intervenciones afines.

- **Viabilidad:** Este criterio está referido a las posibilidades realistas de lograr los efectos e impactos propuestos, las mismas que dependerán principalmente tanto de las capacidades efectivas de todos los actores involucrados en la intervención como de las condiciones actuales y futuras del respectivo contexto. Se trata de un criterio que requiere permanente revisión a través de los análisis de factibilidad.
- **Capacidad crítica:** Referida a los instrumentos de análisis de supuestos, de sensibilidad y a los indicadores de cambio concebidos como mecanismos de medición de los logros alcanzados. Este criterio cobra una importancia fundamental si recordamos que nos encontramos actualmente en un contexto particularmente crítico, cuestionador de la eficacia, eficiencia e impacto de las intervenciones de promoción del desarrollo llevadas a cabo hasta el momento. Dichas críticas están dirigidas principalmente a destacar la necesidad de abordar las verdaderas causas de los problemas de desarrollo, los mismos que están relacionados con la injusta distribución de la riqueza y sus consecuencias directas en las estructuras sociales y las relaciones internacionales.
- **Alcance apropiado:** Este criterio alude a la capacidad que tiene la propuesta de intervención para ser comunicada con facilidad a todas las audiencias clave involucradas, especialmente a aquellos actores que tienen un mayor protagonismo y, al mismo tiempo, una condición particular de vulnerabilidad.

2.6. *¿En qué niveles de intervención es posible implementar la ToC?*

Debido a su versatilidad operativa, el Enfoque de ToC se puede implementar en los diferentes niveles de intervención. Entre los más representativos podemos mencionar los siguientes:

- Nivel Macro: El mismo que se trabaja en torno a enfoques y modelos operativos de desarrollo, así como también con sus respectivos sustentos teóricos.
- Nivel Sectorial: Referido al sector específico de intervención, por ejemplo, el sector social (con sus respectivos subsectores como salud, educación, etc.), o el sector económico (con subsectores como el industrial, artesanal, microempresarial, etc.)
- Nivel Organizacional: Nivel referido al trabajo de fortalecimiento y cambio institucional que se realiza en las organizaciones ejecutoras de las propuestas de intervención.
- Nivel de Programas y/o Proyectos: en el que la mayor parte de las propuestas se centran, aunque el resto de niveles también pueden ser incorporados de manera simultánea.

Desde algunas perspectivas actuales de uso de la ToC se concibe dicho enfoque como un marco estratégico, de nivel macro, que puede ser complementado por otros enfoques más estandarizados (como el EML por ejemplo) en los siguientes niveles de intervención. Sin embargo, aunque teóricamente es posible aplicar parcialmente y por separado la ToC en uno o más niveles indistintamente, como hemos mencionado anteriormente el carácter sistémico de este enfoque exige mantener la coherencia y plantear abordajes desde una perspectiva multinivel, potenciando la capacidad de análisis y evaluación de posibles efectos e impactos generados desde las intervenciones debido a su lógica integral y transversal.

2.7. ¿Cuáles son las ventajas de aplicar la ToC?

En primer lugar, el Enfoque de la ToC capta y analiza de mejor manera la complejidad de la dinámica social y el proceso mismo de cambio, planteando una perspectiva más amplia e integral si la comparamos con los anteriores acercamientos ofrecidos desde las teorías de promoción de desarrollo implementadas hasta el momento.

Asimismo, toma en cuenta especialmente las relaciones e interdependencia entre los diferentes actores de la intervención, visualizando óptimamente la trama de fortalezas, debilidades, expectativas, intereses y capacidad de influencia de dichos actores, es decir, las dinámicas de distribución del poder, así como los diferentes elementos condicionantes de su entorno, considerando la multiplicidad de factores que afectan directa e indirectamente la dinámica del cambio social. En este sentido, se trata de una perspectiva de análisis más realista.

La atención principal de la ToC se centra en el proceso de transformación social, analizando los impactos generados, la cadena de resultados y su lógica de causalidad. De igual forma, presenta un importante carácter flexible, diferenciándose de los anteriores esquemas de planificación, seguimiento y evaluación, los que han mostrado pautas de implementación más rígidas y sesgadas.

2.8. ¿Cómo se diseña una ToC?

Para construir una ToC en torno a una determinada intervención, es necesario seguir mínimamente los siguientes pasos:

- Primer paso: Actualización de los **Paradigmas de Análisis de Contexto**.
- Segundo Paso: Definición de la **Visión de Éxito**.
- Tercer Paso: Identificación de la **Dinámica Multiactores**.
- Cuarto Paso: Definición de las **Precondiciones** o resultados clave para el logro de la Visión de Éxito.
- Quinto Paso: Identificación de las **Intervenciones**.
- Sexto Paso: Articulación de los **Supuestos**.
- Séptimo paso: Definición de los **Indicadores de Cambio**.
- Octavo Paso: Diseño de la **Cadena de Resultados**.
- Noveno Paso: Redacción del **Sustento Narrativo**.

Algunas metodologías de diseño de ToC no suelen presentar el primer paso como necesario, asumiendo que dicha perspectiva de trabajo funcionará como un criterio transversal en el proceso de construcción de la propuesta, especialmente en la definición de los diferentes componentes de la Cadena de Resultados.

2.9. ¿Qué diferencias existen entre la Gestión Por Resultados (GpR) y la ToC?

Toda gestión dirigida a la obtención de resultados está sustentada en una rigurosa lógica de causalidad. En su versión más elemental, dicha gestión está construida sobre la base de un

conjunto de insumos y actividades que conducen progresivamente a la obtención de productos, efectos e impactos. Esta secuencia lógica se suele representar a través de una Cadena o Marco de Resultados, expresión gráfica donde se exponen los detalles de las relaciones causa-efecto. Como parte de dicha relación causal, la gestión orientada a resultados exige un análisis periódico de los niveles de eficacia que posee cada uno de sus componentes, así como de la probabilidad de ocurrencia de los supuestos planteados. Desde esta perspectiva, la denominada GpR es aquel tipo de gestión que proporciona las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del desempeño y la evaluación programática, partiendo de un modelo lógico. Sus objetivos principales son mejorar el aprendizaje administrativo y cumplir las obligaciones de rendición de cuentas mediante la información de desempeño. Diversas técnicas de la GpR fueron desarrolladas durante los años noventa, entre las que se destacan la planificación estratégica basada en resultados, el uso de modelos lógicos o marcos de resultados de proyectos, los presupuestos por resultados y el Monitoreo y Evaluación (M&E) basado en resultados.

Este libro pretende aportar nuevos elementos a la comprensión y al desarrollo de la Teoría del Cambio (ToC) partiendo de los avances logrados hasta el momento y enriqueciendo dicha teoría y práctica acumulada con la particular experiencia y conocimientos generados por los profesionales que formamos parte del Centro de Estudios Estratégicos Magrebíes (CEEM).

Es por esta razón que todos los contenidos están enfocados en la casuística desarrollada en países de esta importante región del continente africano. En ese sentido, el objetivo principal de este texto es realizar un acercamiento académico inicial a un sólido marco teórico que nos permitirá entender en mayor medida la compleja problemática del Magreb, desde una singular perspectiva de análisis social y, sobre todo, buscando en todo momento planteamientos alternativos de trabajo, contruidos desde un debate realista, comprometido e informado.

No se trata de un manual de ToC, ni un compendio de texto con un desarrollo teórico exhaustivo. Por el contrario, se propone ser un texto ágil, práctico y, sobre todo, también transformador y en transformación, enriquecido permanentemente por todas aquellas personas interesadas en la dinámica de cambio de las diversas sociedades contemporáneas.



Centro de Estudios
Estratégicos Magrebíes

