

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIA POLÍTICA
Tesis Licenciatura en Ciencia Política

Teoría de Cambio: un marco para abordar el
cambio social

Diego Galvalisi
Tutora: Cristina Zurbriggen

2019

Resumen

Nuestra contemporaneidad enfrenta múltiples problemas y desafíos de distinta índole que no se están pudiendo abordar adecuadamente mediante las formas tradicionales de aproximarse a los problemas, tanto con respecto al entendimiento de los mismos, como también a los cambios sociales necesarios consecuentes para resolverlos. Ante esto, este documento hace énfasis en primer lugar explorar las nuevos marcos de entender los problemas, especialmente a través de las perspectivas de la complejidad, la incertidumbre y la divergencia en relación con los mismos; y en segundo lugar consecuentemente también se hará énfasis en cómo abordar los cambios sociales necesarios para resolver estos problemas mediante el abordaje de la Teoría de Cambio, destacando sus distintas conceptualizaciones, elementos y cuestiones importantes relacionadas con esta.

Palabras clave: Teoría de Cambio, problemas sociales, cambio social

Our contemporaneity faces multiple problems and challenges of different kinds that are not being adequately addressed through the traditional ways of approaching problems, both with respect to their understanding, and the social changes necessary to solve them. Given this, this document aims in first instance to explore the new frameworks for understanding problems, especially through the perspectives of complexity, uncertainty and divergence in relation to them; and in second instance and consequently, there will also be an emphasis on how to address the social changes necessary to solve these problems through the approach of Theory of Change, highlighting its different conceptualizations, elements and important issues in relation to it.

Palabras clave: Theory of Change, social problems, social change

Índice

I. Introducción	3
II. Conceptualización de problemas.....	6
III. Teoría de Cambio	9
Origen	11
Propósito	13
Beneficios	15
Variantes	18
IV. Teoría de Cambio como un proceso.....	24
El cambio deseado	25
La situación contextual	29
La ruta de cambio	34
Monitoreo, evaluación y aprendizaje	43
V. Teoría de Cambio como un producto	45
VI. Conclusiones	48
VII. Bibliografía	53
Apéndice A. Ejemplos aplicados de la Teoría de Cambio	57
Apéndice B. Proceso de la Teoría de Cambio	58
Apéndice C. Supuestos	59

I. Introducción

Nuestra etapa histórica presenta muchos problemas, desafíos y riesgos que interpelan nuestra contemporaneidad en diversas escalas, muchas de estas son cuestiones persistentes del pasado como la creciente inestabilidad social, las consecuencias negativas de los conflictos bélicos, las epidemias persistentes, la carencia de recursos básicos en ciertas poblaciones y muchos otros asuntos que todavía no hemos podido resolver de manera efectiva; por otro lado también nacen nuevos problemas que han surgido recientemente asociados a la contaminación ambiental, a los efectos negativos a los desastres naturales, la extinción masiva de especies, los problemas asociados a las migraciones masivas o los riesgos relacionados con las tecnologías de la información como las ciberguerras o el robo de datos; a su vez también otras cuestiones futuras que están por surgir en cuales todavía no sabemos sus manifestaciones posibles, tales como los riesgos asociados a las nuevas tecnologías como el desempleo tecnológico, las consecuencias negativas posibles asociadas a la biotecnología, los efectos impredecibles de la inteligencia artificial u otros que siquiera somos capaces aún de imaginar (Bostrom y Ćirković, 2008; Hariri, 2018; United Nations Office for Disaster Risk Reduction [UNRR], 2019).

Estas cuestiones también se manifiestan de manera regional y local, ya sea en Latinoamérica o en Uruguay, con expresiones propias y consecuencias difíciles de predecir y sobre todo de responder en tiempo y forma eficiente, tanto por la naturaleza de estos problemas en cuestión, como también debido a la capacidad de las organizaciones e instituciones del continente de responder a los problemas respectivamente (La Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2017; Oficina de Planeamiento y Presupuesto [OPP], 2018).

A su vez estos problemas, y especialmente los contemporáneos y los futuros que están por venir suelen presentar considerables niveles de complejidad, incertidumbre y divergencia en lo que se refiere a cómo entenderlos y como responder a los mismos, ante esta naturaleza de estos muchas instituciones, organizaciones y movimientos de distinta índole están teniendo problemas en abordarlos ya que las herramientas y marcos cognitivos tradicionales no están siendo efectivos para interpretarlos y enfrentarlos correctamente, y consecuentemente ante esta incapacidad de resolverlos están surgiendo muchas consecuencias negativas asociadas y provenientes de los mismos, como también se están perdiendo muchas oportunidades y recursos para afrontarlos (Rittel y Webber, 1973; Head, 2008; Head y Alford, 2013).

Afortunadamente ante esta situación también nacen oportunidades positivas para abordar estos problemas y construir posibilidades de avance y transformación, especialmente a partir de los nuevos marcos y herramientas cognitivas provenientes de las ciencias organizacionales, la gobernanza y las ciencias sociales en general, orientadas a entender estos asuntos y enfocar los cambios sociales consecuentes, tales como nuevas formas de identificar, construir y conceptualizar los problemas como el abordaje de sistemas, las aproximaciones inter y transdisciplinarias, abordajes participativos, entre otros (Head, 2008; Hirsch Hadorn,

Pohl y Bammer, 2010; Head y Alford, 2013; Jordan y Turnpenny 2015; Guy Peters 2018); y también consecuentemente a entender e impulsar cambios sociales orientados a responder a los mismos como la Teoría de Cambio (Retolaza, 2010; Funnell y Rogers, 2011).

Este documento está orientado a hacer énfasis en estas herramientas cognitivas necesarias para abordar este tipo de cuestiones como las anteriores, y entre estas especialmente en entender e identificar estos problemas conceptualizando los mismos según su tipo y sus características consecuentes, haciendo especial énfasis en lo que se conoce como *problemas torcidos* -wicked problems en inglés- ya que se considera que son los que tienen especial relevancia en nuestra contemporaneidad; también como segundo cometido nuclear y haciendo principal énfasis en el mismo se abordará la temática del cambio social necesario para responder a estos problemas anteriores desde lo que se conoce Teoría de Cambio, cual hace especial atención en cómo entender, conceptualizar e impulsar los cambios sociales necesarios para responder a los ciertos asuntos considerados relevantes.

Para esto, este documento consistirá en un abordaje de recopilación y amalgamación teórica, como también de ejemplificación práctica de esta cuestiones relacionadas con casos empíricos de aplicación de la Teoría de Cambio, que a través una perspectiva descriptiva se intentará dar una imagen amplia y sintética del cometido del documento haciendo referencia a distintos autores relacionados.

De la mano de esto, este documento tiene varias justificaciones consecuentes en cuanto a su cometido respectivamente:

La primera es aportar al vacío de conocimiento en el tema, sobre todo en el habla hispanohablante, ya que se entiende que son cuestiones poco abordadas en la misma, especialmente porque son temas y corrientes de pensamiento que nacen en el presente cercano y están en pleno desarrollo.

La segunda justificación es intentar hacer una contribución para orientar el entendimiento de las diversos problemas y situaciones sociales relevantes en cuestión que enfrentamos hoy en día, que de cierta manera no estamos pudiendo entender de manera integral respectivamente.

La tercera justificación, consecuente a la anterior, y quizás la más importante, es la relevancia práctica de estos abordajes relacionados con impulsar los cambios sociales necesarios, ya que a los mismos podemos utilizarlos para aproximar desafíos, resolver problemas y crear oportunidades de transformación desde las ciencias sociales aplicadas.

Para abordar esto respectivamente el documento se divide en cuatro secciones principales, que intentarán tratar ciertos temas de manera separada pero a su vez concatenada y relacionada unas a otras, entre estas secciones se identifican cinco concretamente:

1) Una primera sección referida a cómo podemos conceptualizar los problemas y asuntos sociales que se consideran relevantes mediante los criterios de complejidad, divergencia e incertidumbre, que darán lugar a diferentes tipologías y caracterizaciones de los mismos, y donde también se dará especial énfasis a los *problemas torcidos*.

2) Una segunda sección referida a cómo se conceptualiza la Teoría de Cambio en general y cuál es su relación en cuanto al tipo de problema social que intenta cambiar, comprendiendo en este cuestiones como las definiciones, su origen, los propósitos, sus beneficios y las variantes de la misma.

3) Una tercera sección referida a abordar la Teoría de Cambio como un proceso, haciendo referencia especialmente a sus principales elementos generales considerados relevantes, tales como la situación deseada, la exploración del problema, el análisis contextual, la ruta de cambio y el monitoreo, evaluación y aprendizaje.

4) Una cuarta sección referida a abordar la Teoría de Cambio como un producto, en donde se hará énfasis en explicar a como esta se amalgama, consolida y presenta en distintos formatos respectivamente.

5) Una quinta sección relacionada con las conclusiones finales donde se sintetizan los puntos principales y reflexiones consideradas más importantes del documento respectivamente.

Dicho todo esto, consiguientemente se pasará en las secciones siguientes a explorar las cuestiones ya mencionadas.

II. Conceptualización de problemas

La primer cuestión a abordar en este documento refiere a explorar cómo podemos entender los problemas sociales que podemos encontrar y considerar relevantes en tanto a responder a los mismos, para esto es importante conceptualizarlos y entender sus características, para luego consecuentemente pensar como aproximarlos en torno a buscar cambios en los mismos y soluciones consecuentemente.

Para identificar y conceptualizar los diferentes problemas que se consideran relevantes a abordar nos es necesario tener en cuenta ciertas características diferenciales relacionadas los mismos, ante esto podemos clasificarlos basándonos en tres dimensiones referidas a la complejidad, incertidumbre y divergencia, que a su vez se manifiestan en distintos niveles respectivamente (Head, 2008; Rogers 2011; Head y Alford, 2013).

La complejidad refiere a la naturaleza de los fenómenos relacionada con la cantidad y cualidad de los elementos, subelementos, estructuras y procesos que este tiene, y también a las relaciones, interrelaciones e interdependencias entre estos, que de cierta manera reflejan que difícil de definir y entender es un problema.

La incertidumbre refiere a la falta de certeza sobre un problema en cuestión con relación a los riesgos, las consecuencias de acción o los patrones cambiantes en tanto a los mismos, lo que implica la cantidad y claridad de conocimiento sobre un asunto dado y la capacidad de control que tengamos sobre el mismo asunto.

La divergencia refiere a la fragmentación, separación y disputa entre las cosmovisiones, valores e intenciones estratégicas sobre un problema en cuestión, es decir si

existe consenso o disenso sobre un problema, y en cuáles cuestiones particulares respectivamente.

Estas características y patrones no son necesariamente estáticos y predeterminados, sino que pueden variar significativamente según los dominios de las diferentes situaciones en cuestión o mediante el transcurso del tiempo; a su vez tampoco hay -o debe haber- actores predeterminados quienes deban abordar estos problemas en cuestión, sino que los mismos pueden variar, ya que podemos considerar diferentes actores con distintas responsabilidades en diferentes problemas y contextos, ya sean distintas responsabilidades de actores estatales, no estatales, actores de mercado, organizaciones de la sociedad civil, movimientos sociales u otros actores de distinta índole respectivamente (Head, 2008: 104).

También debemos considerar que la manera que entendemos estos problemas y los posibles abordajes a los mismos dependen y son en gran parte moldeados por la historia institucional u organizativa, las perspectivas de los stakeholders o los enmarques en cuestión sobre los mismos respectivamente (Head y Alford, 2013: 717).

En base en estas tres dimensiones, y basándonos en Head (2008), Funnell y Rogers (2011) y Head y Alford (2015) se pueden identificar consiguientemente tres tipologías, que son los *problemas tipo 1 o simples*, los *problemas tipo 2 o complejos* y los *problemas tipo 3 o torcidos*, ante esto se debe tener en cuenta que son tipologías, y que generalmente en la realidad los problemas se manifiestan como un espectro continuo en cuanto a estas categorías u una combinación de las mismas; a continuación se pasará a describir las mismas.

Problemas tipo 1 o simples

Los *problemas tipo 1 o simples* presentan una baja complejidad, una baja incertidumbre y un bajo nivel de divergencia; ante esto se puede tener una clara definición de la situación y del problema en general, ya que los factores principales son bien conocidos a todos los actores, lo que se necesita hacer sobre estos está consensuado y la relación entre la acción y el resultado es conocida, predecible y medible (Head, 2008; Head y Alford, 2013).

Ante estos tipos de problemas se puede brindar respuestas claras relacionadas a la toma de decisiones para abordarlos, haciendo énfasis en el conocimiento y la aplicación técnica, en la rutinización y en la estandarización, y usualmente son responsabilidades de una sola organización o institución, o un reducido número de estas (Funnell y Rogers, 2011).

Ejemplos de estos problemas son cuestiones que generalmente se pueden delimitar, resolver y evaluar fácilmente, tales como por ejemplo algunos servicios que maneja el Estado como el servicio postal u otros relacionados a agencias específicas orientadas a tratar problemas fácilmente medibles, pero más allá de estos tipos de problemas no existen muchas situaciones problemáticas relevantes de este tipo en la realidad contemporánea que podamos señalar claramente (Rogers, 2008: 34).

A partir de todo esto se entiende que los *problemas tipo 1 o simples* se pueden abordar de manera factible mediante métodos tradicionales como los técnicos basados en teorías sólidas provenientes de la investigación académica y formas de implementación estandarizadas, pero que a su vez no son problemas que existen frecuentemente en la realidad social, salvo en cuestiones específicas y a pequeña escala.

Problemas tipo 2 o complicados

Los *problemas tipo 2 o complicados* presentan con una complejidad media, una incertidumbre media y divergencia media; ante esto sus características no son necesariamente conocidas del todo para aquellos que intentan delimitarlo, existe cierta discrepancia y disputa sobre la naturaleza de la situación y sobre que se tiene que hacer en torno a esta, como también sobre las relaciones entre la acción y las consecuencias en a los mismos, que son parcialmente conocidas mediante el conocimiento técnico, aunque no son totalmente predecibles respectivamente (Head, 2008; Head y Alford, 2013).

Usualmente involucran múltiples sectores -tales como agencias de gobierno- en múltiples niveles territoriales, múltiples disciplinas y tienen jurisdicciones y responsabilidades cruzadas, ya que los mismos suelen tener múltiples causas simultáneas y alternativas, como también distintos mecanismos causales que operan diferencialmente en distintos contextos (Rogers, 2008: 35).

En tanto a este tipo de problemas se puede entender que para abordarlos tenemos que tener cierto grado de diálogo y participación con relación a la construcción del problema, al aprendizaje y a la discusión entre los tomadores de decisión relevantes, como también entre los stakeholder involucrados en el proceso de implementación (Rogers, 2008).

Ejemplos de problema complicados pueden ser por ejemplo temas relacionados con la seguridad pública, temas de salud pública como la obesidad o problemas asociados a la crianza de los niños, entre otros similares (Rogers, 2008: 35-37).

A partir de todo esto se entiende que los *problemas tipo 2 o complicados* son más frecuentes que los *tipo 1 o simples*, y aunque no son fáciles de entender y abordar, es posible hacerlo, por lo menos parcialmente mediante distintas aproximaciones combinadas como el conocimiento teórico en base la investigación, en combinación con los procesos participativos y una coordinación de responsabilidades efectiva.

Problemas tipo 3 o torcidos

Los *problemas tipo 3 o torcidos* son característicos de una alta complejidad, una alta divergencia y una alta incertidumbre; en estos no hay una definición clara de la situación problemática o conjunto de estas, siendo las mismas desconocidas completamente o de muy difícil definición y delimitación, y no solo hay considerable desacuerdo sobre la naturaleza de este tipo de problemas y sobre lo que se tiene que hacer en torno a los actores en cuestión,

sino que también existen profundos desacuerdos sobre el que está pasando y el porque; a su vez, la relación entre la acción y las consecuencias de la misma no se pueden saber de antemano, ya que varían dependiendo del contexto, lo que implica que generalmente las acciones no son medibles, ni se pueden anticipar (Head, 2008; Head y Alford, 2013).

En relación con lo anterior, y siguiendo a Rittel y Webber (1973) podemos entender estos tipos de problemas como “*problemas torcidos*” -o *wicked problems* en inglés-, los mismos pueden ser definidos por las siguientes características: 1) no tienen una formulación definitiva; 2) no tienen un fin claro; 3) sus soluciones no son verdaderas o falsas, sino que mejores o peores; 4) no hay tests inmediatos ni últimos para el abordaje de los mismos; 5) solo existe una oportunidad para abordarlos, entonces no se puede aprender por prueba y error; 6) no tienen un conjunto enumerable de soluciones potenciales, como tampoco un conjunto de operaciones para abordarlos; 7) cada uno de estos asuntos es único; 8) son considerados síntomas de otros problemas; 9) la existencia de discrepancia sobre los mismos puede ser explicada de muchas maneras; y 10) no hay tolerancia para fallar ante los mismos.

Se entiende que los fallos en cuanto a abordar estos problemas son muy comunes, y esto se suele explicar por dos razones compatibles: a) una primera relacionada a la falta de capacidades, generalmente asociadas a las debilidades y deficiencias en los procesos de implementación, que pueden responder a una asignación inadecuada de recursos, falta de compromiso o persistencia, coordinación inadecuada o falta de autoridad en cuanto a responsabilidades; b) por otro lado una segunda razón referida a fallas en lo que se refiere a los marcos de entendimiento e interpretación de estos problemas, debido a cuestiones como la incapacidad de definirlos adecuadamente debido a que la naturaleza de los mismos cambia constantemente, se suelen abordar cuestiones superficiales en vez de cuestiones subyacentes, no suele haber consenso sobre los abordajes a los mismos, la base del conocimiento de estos asuntos puede ser débil o estar fragmentada, y por último estos problemas pueden requerir cambios sustanciales difíciles de conseguir tales como actitudes y estructuras sociales que son difíciles de cambiar (Head, 2008: 106).

Estos problemas usualmente requieren abordajes no estandarizados de manejo adaptativo y gobernanzas en red, ya que los mismos presentan grandes niveles de incertidumbre y contestación de los stakeholders (Head y Alford, 2013: 717); como también abordajes inter y transdisciplinarios (Hirsch Hadorn et al., 2010) o abordajes de sistemas (Guy Peters, 2018), entre otras numerosos nuevos métodos y maneras de pensamiento¹.

Últimamente también ha surgido una nueva categoría de *problemas torcidos*, que son los problemas denominados como *problemas super-torcidos* (Levin et al., 2012), y refieren a problemas que además de tener las características de los *problemas torcidos* tradicionales, se les puede agregar que los mismos no tienen demasiado tiempo para ser resueltos, que la autoridad central necesaria para abordarlos es débil o inexistente, que aquellos que deben

¹ Entre estos pueden ser los estudios de futuro, abordajes anticipativos o formas de manejo de incertidumbre

abordar el problema son los mismos que lo causan, y que los decisores descuentan el futuro irracionalmente, como por ejemplo el cambio climático.²

Tabla 1. Tipo de asuntos según características, abordajes y ejemplos

	Características	Abordajes	Ejemplos
<i>Asuntos tipo 1 o simples</i>	Buen entendimiento; claridad de antemano; consenso	Técnicos; estandarizados; rutinización	Servicios concretos en áreas reducidas
<i>Asuntos tipo 2 o complicados</i>	Parcialmente conocido; consenso parcial	Discusión y diálogo; bases teóricas	Seguridad pública; obesidad; asuntos urbanos
<i>Asuntos tipo 3 o torcidos</i>	Desconocido, emergente; acción incierta; visiones fragmentadas	Sistémicos, adaptativos, participativos, inter-transdisciplina	Cambio climático, migraciones masivas, epidemias

Fuente: elaboración propia en base a Head (2008), Rogers (2011) y Head y Alford (2015).

Como hemos señalado, todos estos tipos de problemas en general tienen distinta naturaleza en tanto a sus características, como también en lo que se refiere a su posible abordaje, ante esto, no solo nos es necesario entenderlos, sino también explorar maneras de responder a los mismos mediante distintas formas de cambio y transformación social necesarias orientadas a buscar e implementar soluciones a estos, para eso es necesario también entender los procesos de cambio que necesitamos para resolverlos, ante esto lo que se conoce como Teoría de Cambio nos da una oportunidad para abordar los mismos y plasmar los cambios necesarios sobre estas distintas cuestiones y problemas, ya que nos brinda un marco tanto para abordar las capacidades necesarias para crear estos cambios, como también para el entendimiento integral de los procesos de cambio respectivamente.

Consiguientemente de la mano de lo anterior pasaremos a explorar distintos aspectos de lo que se conoce como Teoría de Cambio.

III. Teoría de Cambio

El término “Teoría de Cambio” (TdC) es frecuentemente entendido y practicado de diferentes maneras, que van desde nociones más estructuradas y semi-lineales enfocadas como una herramienta de planificación de proyectos de cambio, hasta por otro lado como un entendimiento más flexible y emergente de los procesos de pensamiento aplicados a las

² Levin, K., Cashore, B., Bernstein, S., Auld, G. (23 May 2012). "Overcoming the tragedy of super wicked problems: constraining our future selves to ameliorate global climate change". Policy Sciences. 45 (2) 123–152.

transformaciones sociales; a raíz de esto podemos entender la TdC desde una forma instrumental desde un lado, hasta una práctica emergente de cambio social por otro lado; aunque generalmente a la hora de aplicarlo usualmente es una mezcla de estas dos concepciones (Retolaza, 2013: 1).

En tanto a la terminología asociada hay muchas etiquetas relacionadas con el concepto, que a veces se usan de manera intercambiable y a veces no, es decir se utilizan diferentes etiquetas para en muchos casos para referir a lo mismo o a cuestiones relativamente similares, como también por otro lado a veces con la etiqueta se refiere a conceptualizaciones diferentes con matices importantes; por ejemplo etiquetas relacionadas con la Teoría de Cambio pueden ser tales como “teoría de programa”, “lógica de programa”, “cadenas de razonamiento”, “marco de intervención”, “mapa de razonamiento”, entre otras (Funnell y Rogers, 2011: 24-25).

Es así que Vogel (2012b) entiende que distintos autores se aproximan a la TdC desde distintas maneras, bajo diferentes términos y etiquetas, con distintos puntos de inicio y para distintos propósitos, entre estos algunos la ven como una herramienta técnica y metodológica para secuenciar lógicamente iniciativas de intervención social, o por otro lado otras personas la ven como un proceso de reflexión profunda basado en un mapeo y un diálogo de valores, cosmovisiones y filosofías sobre el cambio social.

Todo esto implica que tenemos que explorar la conceptualización de la Teoría de Cambio desde distintas miradas, para así comprender las diferentes funcionalidades de esta y tener una visión amplia sobre la misma.

Consiguientemente basándonos en esto en torno a tener un panorama integral de las diferentes concepciones y definiciones de la TdC aquí exploramos dos tipos de definiciones y conceptualizaciones que se consideran las más usadas respectivamente, entre estas: 1) las definiciones *complejas-reflexivas*; y por otro lado 2) las definiciones *simples-instrumentales*.

Definiciones complejas-reflexivas

Estas definiciones *complejas-reflexivas* son las más recientes y quizás todavía las menos conocidas por ahora, pero que están empezando a tener una fuerte relevancia creciente en la literatura, aquí consiguientemente exploramos algunas de estas:

Siguiendo a James (2011) podemos entender una TdC como un proceso continuo de reflexión para explorar el cambio social y como este sucede, y que a su vez aclara y explícita que significa este para los actores inmersos en ciertos contextos.

Siguiendo a Van Es, Guijt y Vogel (2015) argumenta que podemos entender una TdC como las creencias e ideas sobre el cambio, conscientes e inconscientes, que conducen el comportamiento con relación a impulso del cambio social; esta aproximación implica un marco de guía de pensamiento, acción y de toma de decisiones, que es a la vez una manera de pensar y reflexionar sobre estas cuestiones.

Siguiendo a Vogel (2012b) podemos entender la TdC como un pensamiento que consiste en una aproximación flexible para pensar asuntos fundamentales sobre el cambio

social, viendo esta como un proceso y un producto a la vez, que contribuye al pensamiento crítico dentro de los ciclos de programas de transformación social.

Siguiendo a Retolaza (2010) podemos entender que una TdC es un conjunto de supuestos sobre cómo creemos que un proceso de cambio se puede desarrollar en un futuro, especialmente desde un enfoque de pensamiento-acción de los eventos y condiciones necesarias para este proceso, es decir un mapa semi-estructurado de cambio donde se intenta comprender los procesos de cambio y el enlazamiento de nuestras acciones a resultados.

A raíz de esto podemos entender que estas definiciones y conceptualizaciones *complejas-reflexivas* hacen énfasis en una visión reflexiva, integral y transversal sobre los procesos de cambio social desde una perspectiva de la complejidad, y en consecuencia como esta se relaciona directamente con los actores y partícipes que son parte de este proceso.

Definiciones simples-instrumentales

Las definiciones *simples-instrumentales* quizás son las más antiguas y difundidas, entre estas exploramos algunas consiguientemente:

Siguiendo a Weiss (1995) podemos entender una TdC como una herramienta que ayuda a identificar los supuestos que subyacen en las hipótesis de intervención y en el seguimiento de los resultados intermedios que se esperan ver en un proceso de cambio social a largo plazo respectivamente.

Siguiendo a Anderson (2004) podemos conceptualizar y entender una TdC como un proceso que funciona como enlace entre todas las condiciones de cambio necesarias y suficientes que se requieren para dar lugar a un resultado de largo plazo.

Siguiendo a Scriven (1991) podemos entender una TdC como una hipótesis sobre cómo un programa puede producir sus efectos mediante una concatenación de acciones concretas respectivamente.

Se puede notar que este tipo de definiciones hacen énfasis una noción instrumental de la Teoría de Cambio, que desde una lógica secuencial de los cambios sociales se intenta fundamentar e impulsar los mismos a través de una intervención intencional -o conjunto de intervenciones- orientada a impulsar un cambio con relación a un problema que se considera necesario abordar, y pueden estar más cercanas a lo que se puede entender cierta manera como el *manejo de proyectos o programas de intervención o teoría de acción*.

Origen

En cuanto al origen del la Teoría de Cambio podemos señalar en primera instancia que el valor de la acción intencional en torno al cambio social es un tema que ha sido muy reconocido en la filosofía a lo largo de la historia, como por ejemplo en la filosofía de la antigua Grecia, posteriormente también se le ha prestado atención a esto, pero desde una

perspectiva asociada a la planificación de objetivos específicos y no tanto de la articulación entre la actividad y los objetivos planeados (Funnell y Rogers, 2011).

En tanto al origen actual de la misma podemos entender que la evolución reciente de la Teoría de Cambio proviene desde dos fuentes principales, que son la acción social informada y la evaluación de programas complejos (James, 2011; Vogel, 2012a).

En primera instancia, esta ha sido influenciada y desarrollada por la acción social informada, donde aproximadamente en la década del setenta del siglo veinte empezó un debate sobre el desarrollo orientado a responder a la razón de porque muchos proyectos no llevaron a cambios sostenibles, especialmente en temas relacionados con las carencias materiales y la desigualdad, donde se empezaron a reflexionar sobre muchos de los supuestos implícitos que no dieron resultados concretos, entonces se empezó a hacer énfasis en diferentes teorías de la práctica consciente e inconsciente para informar de manera explícita lo que se piensa y lo que se hace sobre los problemas sociales (James, 2011: 2); todo esto se orientó a una reflexión consciente y explícita de las diferentes situaciones y cuestiones relacionadas con el desarrollo, donde se hizo énfasis en la autoconciencia de los procesos de cambio que han sido usados en el marco de intervenciones de distinto tipo, desde organizaciones no-gubernamentales, organizaciones comunitarias, la sociedad civil y también instituciones gubernamentales en torno a explorar y clarificar los procesos de cambio y sobre cómo contribuir a estos cambios en sus contextos particulares (Vogel, 2012a: 7).

Por otro lado en segunda instancia, desde evaluación de programas complejos, en la década de los noventa del siglo veinte los evaluadores de programas y proyectos de cambio se empezaron a enfrentar de manera sustantiva sobre cómo tratar la evaluación de estos, ya que no existía un marco claro sobre cómo entenderlos, lo que llevó que varios autores -principalmente estadounidenses- empezaran a hacer un llamado para que estos programas de cambio e intervención social sean más claros sobre sus objetivos, sus impactos, sus respectivas implementaciones, y sobre el alcance de su producto efectivo a ser evaluado (James, 2011: 2); sumado a esto, desde la perspectiva de evaluación, la TdC ha sido muy influenciada por las guías de prácticas evaluativas de iniciativas comunitarias complejas, como las desarrolladas en un principio por Instituto Aspen, y a partir de esto, para darle un foco más explícito a las bases teóricas de los proyectos, especialmente sobre la articulación de como los planificadores del programa ven elementos centrales -como los *inputs* y los *outcomes*- en este y como los proyectos se esperan que funcionen (Vogel, 2012a: 6-7); todo anterior esto llevó a que diversas iniciativas, investigadores independientes y organizaciones de construcción de capacidades organizacionales empezaran a buscar construir proyectos y programas de cambio social más sólidos desde la Teoría de Cambio (James, 2011: 2).

Interés reciente

La Teoría de Cambio ha tenido un interés muy creciente, que ha evolucionado desde el área de evaluación y monitoreo hasta cada vez más corrientes de pensamientos amplios e integrales sobre el cambio y las transformaciones sociales, especialmente debido a factores

como la insatisfacción de herramientas tradicionales para evaluar programas complejos, la introducción del pensamiento sistémico y complejo en las ciencias sociales, la necesidad de las organizaciones contemporáneas de tener un impacto eficiente y la creciente demanda que hay para que los proyectos y programas cumplan sus objetivos (James, 2011: 3).

Las organizaciones no-gubernamentales han empezado a utilizar mucho este enfoque antes que otras organizaciones, especialmente las ubicadas en Estados Unidos y el Reino Unido, tales como la conocida Oxfam o World Vision International, cuales están especialmente enfocadas en asuntos globales tales como las carencias de recursos en poblaciones, la desigualdad o cuestiones sanitarias concretas; por otro lado, posteriormente a lo anterior, la Teoría de Cambio está empezando a ser muy utilizada en ámbitos de las universidades y la academia en general, especialmente desde el área de evaluación, que tienen mucha fuerza en Estados Unidos, Europa, Australia y Sudáfrica, pero que a su vez se ha distribuido por otras partes del globo, por lo cual muchos académicos han empezado a utilizar el enfoque en sus respectivos departamentos, entre estos podemos destacar Harvard, la Universidad de Melbourne, la Universidad de Sussex, y muchas otras instituciones universitarias y de investigación académica centrales de distintos países (James, 2011: 3-5).

También de la mano de esto, hoy en día se está empezando a ver la utilización del enfoque de la Teoría de Cambio en múltiples organizaciones gubernamentales y supranacionales de distintos países y regiones, como el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), organismos derivados de la Organización de Naciones Unidas (ONU), como también múltiples organizaciones de distintas ramas y áreas distribuidas en todo el planeta respectivamente (Funnell y Rogers, 2011: 23-25).

Propósito

A la par de la variedad conceptual de la Teoría de Cambio y su relación con los orígenes de la misma explorados en los apartados anteriores también encontramos que esta es usada para muchos propósitos variados, aquí consiguientemente exploramos algunos centrales de estos.

Según Retolaza (2013) la Teoría de Cambio tiene tres propósitos distintos pero a su vez complementarios, entre estos un primer propósito *transformador* que surge de la convicción de fortalecer futuros más justos a través de los cambios sociales informados, que buscan alterar las dinámicas de poder y la distribución de recursos; otro segundo propósito de *enfoque estratégico* orientado a mejorar la articulación y el proceso de cambio social, especialmente en situaciones de múltiples actores y pensamientos, ya que nos permite tener perspectivas claras y mejorar la acción en los procesos de transformación social mediante la visualización de estrategias; y un tercer propósito de *claridad operacional* enfocado en tener una buena idea de las capacidades que se necesitan desarrollar en un proceso de cambio.

Otros autores como Van Es et al. (2015) señalan propósitos más específicos de la Teoría de Cambio argumentando que esta está orientada principalmente a ser una herramienta o modelo

de reflexión para pensar los procesos de cambio social, teniendo propósitos asociados con funcionalidades generales y también propósitos en cuanto a sus distintos niveles.

En cuanto a los propósitos relacionados con las funcionalidades generales se señalan en primer lugar el *aprendizaje estratégico y la generación de conocimiento*, ya que esta se orienta a analizar e identificar brechas en el conocimiento, como también explorar preguntas mediante la creación de una estructura de evidencia que permite ver qué funciona y que no en un proceso de cambio social, para quién y para qué este está orientado, las condiciones que en este proceso suceden, y quienes deben participar en el proceso de creación y aprendizaje; en segundo lugar el propósito de *diseñar programas y proyectos*, ya que nos brinda herramientas y lentes analíticos para analizar la situación o cuestión que necesita un cambio o transformación, mediante distintos elementos como el análisis de actores, la identificación de prioridades y la explicitación de suposiciones sobre el cambio, entre varios otros elementos que nos permiten entender y comunicar la iniciativa de cambio; como tercer propósito se señala *analizar y auditar las iniciativas existentes*, ya que esta nos brinda herramientas para analizar y/o mejorar la calidad de iniciativas ya existentes, por ejemplo mediante la revisión de las estrategias prioritarias y la clarificación de cuestiones claves del proceso, para así ajustar estrategias y poder operar efectivamente en entornos cambiantes; un cuarto propósito relacionado es el *monitoreo del impacto colectivo y la colaboración multi-actor*, ya que la TdC nos da un marco de entendimiento de las iniciativas que suponen muchos participantes y actores de distinto tipo -como los procesos colaborativos por ejemplo-, brindándonos claridad en cuanto al entendimiento compartido, la toma de decisiones colectiva y el control conjunto de la iniciativa en general, sobre todo mediante la clarificación y explicitación de los roles y responsabilidades asignadas a los distintos actores; y en quinto lugar un propósito en cuanto al *escalamiento*, ya que la TdC sirve para analizar si los mismos procesos de cambio tienen capacidad de ser escalables -ya sea a niveles superiores o inferiores- en distintos contextos, especialmente mediante el testeo y análisis de los distintos supuestos de cambio.

De la mano con lo anterior, por otro lado se puede señalar que estas funcionalidades generales tienen expresiones según los distintos niveles de un proceso; en primer lugar relacionado con *nivel de cosmovisión* -visión general del proceso- tiene como propósito aclarar las ideas generales sobre cómo los cambios sociales suceden, las teorías y las perspectivas políticas que informan nuestro pensamiento ya que estos procesos de cambio están anclados a creencias personales y socioculturales, como también a su vez a factores de la investigación académica como por ejemplo los supuestos sobre la visión de que el cambio social positivo deviene de la democracia y el empoderamiento de las personas; por otro lado a *nivel organizacional* tiene como propósito ayudar a entender el rol y la contribución organizacional a un proyecto de cambio social, como también a la misión, a los valores y a las preferencias estratégicas que tiene una organización orientada a fomentar procesos de transformación social; por otro lado a *nivel de las políticas* tiene como propósito contribuir a aclarar los valores organizativos y decisiones estratégicas concretos respecto al área de las *policies* en cuestión; y a *nivel de proyecto o programa* tiene como propósito clarificar los objetivos específicos y las estrategias definidas en lapsos temporales concretos, entre esto el análisis y la intervención específica que busca alcanzar determinado cambio social concreto

en determinado contexto limitado, y que entre otras cuestiones maneja temas como los resultados, el análisis de actores, clarificar oportunidades y marcar prioridades.

Por otro lado, otros autores como Mayne (2015) se centran en el propósito relacionado con el *manejo de proyectos y programas* de cambio social, señalando que la Teoría de Cambio tiene tres propósitos concretos con relación a esto, en primer lugar esta contribuye al desenvolvimiento operativo y específico de los procesos de cambio social que surgen a través de organizaciones, en cuestiones como el diseño y planeamiento de intervenciones sociales, el entendimiento y acuerdo de los distintos actores, en la identificación de cuestiones de empoderamiento y evaluaciones ex-ante de estas intervenciones; en segundo lugar tiene como propósito diseñar sistemas de monitoreo, entender la implementación, el manejo adaptativo y el aprendizaje dentro y entre programas; y como tercer propósito uno evaluativo relacionado con la creación de preguntas, métodos y herramientas evaluativas, como por ejemplo hacer argumentos causales para medir impactos, reportar el desempeño, como también ayudar a la posibilidad reproducir proyectos a través de la creación de marcos comunes.

Es decir, a raíz de todo esto podemos entender que el propósito de la Teoría de Cambio puede ser muy variado en relación con el uso que se tenga de la misma, por un lado puede tener un propósito ético-normativo en torno a buscar una sociedad más justa y mejor con relación a fomentar los cambios sociales considerados necesarios; por otro lado se entiende que tiene un propósito reflexivo que intenta reflexionar sobre los procesos de cambio social en distintos niveles y como este se desenvuelve en los mismos; y también en tercer lugar podemos encontrar el propósito operacional relacionado con mejorar el manejo de proyectos o programas mediante la creación de marcos de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos efectivos para mejorar su performance interno y también brindar herramientas y conocimiento para reproducir los proceso de cambio en otros contextos.

Beneficios

Podemos encontrar muchos beneficios diferentes que se señalan en la literatura sobre abordaje del cambio social desde la Teoría de Cambio, aquí consiguientemente señalamos algunos de estos beneficios y virtudes de la misma, que van desde beneficios generales referidos a cuestiones abstractas y a los beneficios operacionales que refiere a aquellos relacionados con la operación de programas y proyectos organizados de cambio social.

En cuanto a los beneficios generales destacamos aquí en primer lugar que la TdC nos ayuda *abordar complejidad e incertidumbre*, lo que está directamente relacionado con el tema de los *problemas torcidos* explorados en el primer apartado, cuales son característicos de una alta complejidad, dinamicidad y diversidad de relaciones que en conjunto interpelan nuestra capacidad de entenderlos y responder a los mismos consecuentemente mediante marcos cognitivos lineales y reduccionistas (Retolaza, 2010; James, 2011); por otro lado también nos ayuda a configurar nuestro pensamiento desde una perspectiva abstracta desde distintos

campos de conocimiento y a identificar aquellas condiciones necesarias para crear un cambio social en un contexto complejo y de incertidumbre a través de una explicitación y análisis crítico de los supuestos que rigen nuestro entendimiento del cambio social, y consecuentemente nuestra forma de actuar sobre el mismo (Retolaza, 2010: 3-4).

El segundo beneficio general es el que nos ayuda a *establecer principios y vocabulario común* ya que nos provee un lenguaje compartido para comunicarnos con los diversos miembros y actores partícipes de un proceso de cambio social, como también a terceros externos sobre el qué, el cómo y el porqué se quiere impulsar tal iniciativa respectivamente (Mackinnon y Amott, 2006: 4).

Un tercer beneficio general que se suele señalar es que la TdC fomenta la *transparencia y accountability*, que son fundamentales en los procesos de cambio, especialmente si este tiene recursos provenientes de cierta organización o institución externa, lo que demanda un seguimiento de lo que se hace y los resultados que se tienen, para esto la TdC nos brinda la capacidad de explicitar las responsabilidades, decisiones y estrategias en cuestión; también por otro lado la misma contribuye a la transparencia de un trabajo identificado estrategias y logros esperados, como también ayuda a identificar los resultados alcanzados y mide el progreso en los mismos que luego en muchos casos generalmente son algo que debe ser comunicado a autoridades o miembros del proceso (Gienapp y Reisman, 2004: 44-45); a su vez nos ayuda a explicitar y aclarar de cuál es la responsabilidad de cada actor en proceso de cambio, que esto permite fomentar la *accountability* debido a que se marcan y delimitan claramente los roles y tareas (Mackinnon y Amott, 2006: 5).

Por otro lado, la Teoría de Cambio nos da ciertos beneficios operacionales asociados al manejo de proyectos y programas, ya que nos ayuda en primera instancia a la *alineación de actores*, que es crucial para el desarrollo colaborativo de un programa de cambio debido a que la misma nos brinda la capacidad de desarrollar, articular y manejar alianzas y estrategias comunes entre distintos actores claves -tales como planificadores, beneficiarios o implementadores-, que son fundamentales a la hora de entender, implementar y evaluar un proceso de cambio; en segunda instancia la misma fortalece la capacidad de articular un programa de cambio con otras organizaciones con fines similares y así en conjunto crear una mejor complementariedad y coordinación para garantizar un mejor resultado de cambio general (Vogel, 2012b); en tercera instancia y en consonancia con lo anterior, podemos afirmar que esta capacidad de fomentar alianzas estratégicas aumenta la calidad del ejercicio de cambio, ya que al articular actores, podemos incorporar múltiples perspectivas e intereses creando así una comprensión más amplia e integral del proceso de cambio, como también nos ayuda en el proceso de implementación ya que la incorporación de actores de diversas características hace más fluido el proceso (Retolaza, 2010: 3); en cuarta instancia nos ayuda a alinear lo que se conoce técnicamente como *enmarques*, cuales nos sirven a la hora de crear un consenso de acción, y especialmente a informar y motivar a los stakeholders a involucrarse positivamente aumentando la capacidad de articular un programa de cambio con otras organizaciones con fines similares y así en conjunto crear una mejor complementariedad y coordinación para garantizar un mejor resultado de cambio (Schon y

Rein, 1994); todo esto anterior es fundamental en el caso de los *problemas torcidos*, ya que como se identificó en el primer apartado del documento los mismos presentan una fuerte divergencia en cuanto a su entendimiento y sus posibles respuestas, que varían significativamente según los distintos actores, entonces la alineación de actores mediante la construcción de *enmarques* es fundamental.

En segundo lugar, asociado también a lo operacional, es que la misma nos sirve para *crear estrategias de acción más realistas*, ya que los programas de cambio en situaciones complejas suelen ser generalmente muy amplios, ante esto la TdC nos brinda la posibilidad de priorizar entre diferentes objetivos y poner foco en ciertos elementos en un tiempo determinado (James, 2011: 3); también es una herramienta que nos ayuda a planificar la eficiente asignación de recursos iniciales, ya que provee un marco sobre el cómo utilizar los recursos en las estrategias orientadas a los resultados priorizados, guía el proceso de decisión sobre cómo utilizar recursos limitados, y provee una base para discontinuar y re-enfocar la asignación en las áreas más efectivas en caso de que sea necesario (Gienapp y Reisman, 2004: 44); a su vez esta fuerza a las personas a cuestionar sus propias suposiciones sobre como accionar, por lo cual establece hábitos de pensamiento que ayuden a crear un buen plan de acción que sea plausible, realizable y testable (Mackinnon y Amott, 2006: 5).

En tercer lugar relacionado con los beneficios operacionales, es que esta nos brinda la posibilidad de *hacer ajustes de procesos en curso y aprendizajes dentro y entre ciclos de programas* ya que puede ser utilizada como herramienta de monitoreo y evaluación, lo cual nos ayuda a revisar y actualizar nuestros supuestos de cambio iniciales, releer el contexto para verificar si las condiciones establecidas de cambio se mantienen, identificar si necesario crear nuevas condiciones y también redefinir nuevas estrategias integrales si es necesario (Retolaza, 2010; 2-3); a su vez la TdC nos brinda una clarificación conceptual de los impactos y el entendimiento de los cambios intermedios que son significativos para un proyecto y para los respectivos actores dentro de este, permitiéndonos así la optimización estratégica en procesos cambiantes mediante el fortalecimiento del manejo adaptativo orientado a la capacidad de responder a alteraciones contextuales (Vogel, 2012b: 12).

En síntesis, la Teoría de Cambio tiene muchos beneficios imprescindibles a la hora de abordar procesos e intervenciones orientadas a crear cambios sociales, que varían de beneficios generales como ser un marco para abordar la complejidad e incertidumbre de los procesos de cambio, nos da un marco para crear un vocabulario común orientado mejorar la comunicación entre actores internos y externos al proceso, ayuda a crear y fomentar el *accountability* y la transparencia mediante un seguimiento de las acciones y delimitación de responsabilidades; o también por otra parte beneficios asociados a lo operacional a partir de que nos provee un marco para la alineación de actores, nos ayuda al diseño, implementación, evaluación y aprendizaje a escala de un proyecto, como también nos brinda herramientas para hacer ajustes dentro y entre los distintos ciclos de los procesos y programas de cambio.

Entre todo esto anterior, podemos entender que la Teoría de Cambio tiene múltiples beneficios en diferentes niveles y etapas que pueden ser decisivos a la hora de abordar

problemas sociales y el cambio social necesario consecuente para responder los mismos, especialmente en situaciones complejas.

2. Variantes de Teoría de Cambio

Al igual que existen muchas definiciones y términos relacionados con la Teorías de Cambio, también existe un rango bastante amplio de variantes de la misma, tanto en forma, alcance, nivel de detalle, especificidades organizativas y propósitos (James, 2011; Vogel, 2012b).

Estas diversas formas de uso van desde explorar procesos de cambios desde un alto nivel de abstracción, hasta explicar la lógica interna de los programas y proyectos mediante las hipótesis de causa efecto; a raíz de esto, dependiendo de la concepción que se tenga de la misma se harán énfasis en distintos componentes y elementos (Vogel, 2012b: 16).

Siguiendo a James (2011) se puede encontrar que existe mucho solapamiento entre estas variantes, por lo que resulta útil destacar ciertas categorías que ayuden a diferenciar algunos aspectos diferenciales importantes sobre y entre las mismas, entre estas identificamos tres categorías de diferenciación en relación con las variaciones de la Teoría de Cambio:

Evaluativas o informativas: dependiendo si el propósito principal es el *accountability* o el aprendizaje, en tanto que muchos de los especialistas en evaluación usan la TdC desde una perspectiva que hace énfasis en la aplicación evaluativa de esta, ya sea desde un punto de vista prospectivo o retrospectivo; por otro lado aquellos que su propósito es el aprendizaje la usan desde una perspectiva informativa sobre el proceso de cambio social en cuestión.

Explicativas o exploratorias: algunas aproximaciones intentan explicar explícitamente como funciona el cambio y como se lo puede impulsar eficientemente; por otro lado otros enfoques buscan explorar su teoría desde la abstracción sin preconcepciones ni marcos rígidos, cual se orienta más a la reflexión sobre el mismo.

Simples o complejas: algunos buscan crear simples mecanismos causales que puedan ser testados en cada nivel; mientras otros buscan representar y pensar sobre su TdC desde una perspectiva más sistémica y de redes que intente reflejar la complejidad de los procesos de cambio y transformación social.

A la par de lo anterior, basándonos en Rogers (2008), James (2011) y Vogel (2012b) destacamos aquí tres variantes de la Teoría de Cambio que hacen énfasis en diferentes nociones elementos y características, entre estas en si están orientados a la evaluación o al aprendizaje, a explorar o a explicar, o si son simples o complejas; en cuanto a las etiquetas para identificar las variantes se puede afirmar que no existe una estandarización única, para esto consideramos aquí las etiquetas en relación con su noción central de cómo esta se desarrolla, a raíz de estos ejes identificamos aquí tres tipos de variantes de la Teorías de Cambio, una primer variante referida como *simples evaluativamente informadas*, que se informan desde la evaluación y la simplicidad; una segunda variante referida como *complejas socialmente informadas*, que se aproximan socialmente a la TdC desde el abordaje de los asuntos complejos, y una tercer variante referida como *mixta*, que viene a ser una

combinación o aproximación media desde estas anteriormente mencionadas.

Simples evaluativamente informadas

Las Teorías de Cambio *simples evaluativamente informadas* se centran en la evaluación, en la explicación y en la linealidad; a partir de esto hacen énfasis en elementos como las lógicas o teorías de programa, las teorías de intervención, los caminos causales, las lógicas de impacto, los modelos lógicos, los modelos causales, el foco específico en ciertos programas limitados y en un análisis riguroso de las suposiciones del cambio social respectivamente (Rogers, 2008; James, 2011; Vogel, 2012b).

Estas suelen estar orientadas hacia los modelos simples, asociados con las conceptualizaciones instrumentales que se parecen a los marcos lógicos *-logframes* en inglés-, que parten de concepciones secuenciales y lineales basadas en planificación de una intervención e identificación de resultados esperados, cual generalmente tiene meramente elementos como de los *inputs*, *outputs*, *outcomes* e indicadores de impacto que no se orientan a reflexionar sobre el proceso de cambio general (Rogers, 2008: 33).

Estas aproximaciones proceden generalmente en la siguiente manera: 1) tomar datos del asunto considerado que tiene que cambiar, analizarlos y descubrir sus causas; 2) decidir cuáles son los asuntos más importantes y definirlos como necesidades; 3) definir un conjunto de soluciones propositivas como *outcomes*, planes y series de actividades lógicas conectadas en torno a tratar el asunto en cuestión para alcanzar los *outputs* referidos a los resultados esperados definidos de antemano; 4) costear las *inputs* y actividades, y consecuentemente conseguir los recursos e implementar las actividades predefinidas; 5) monitorear el progreso para que no se desvíe; y 5) alcanzar los resultados si es posible, evaluarlos para la *accountability*, la transparencia y aprendizaje (Reeler, 2007: 5-6).

A su vez, las mismas se basan en ciertas suposiciones sobre los procesos de cambio social, tales como que la intervención social se basa en introducir cambios; que los asuntos en cuestión tales como los problemas son discernibles y visibles de antemano a través de un análisis causa-efecto, y las soluciones a estos asuntos se muestran como predeterminadas; que los factores impredecibles endógenos o exógenos, son a lo sumo, inconvenientes que tratar; y también que los resultados deseados y los impactos se suelen comprender de antemano, incluso mucho tiempo antes, y pueden ser codificados en planes de acción detallados con recursos concretos y de una manera lineal (Reeler, 2007; Reeler y Van Blerk, 2017).

Estas variantes *simples y evaluativamente informadas* pueden ser posiblemente aplicadas en ciertas situaciones que suelen ser estrechas y limitadas, tales como donde hay un consenso claro sobre los objetivos y estos están cuantificados con precisión, donde el progreso de un programa o proceso puede ser monitoreado y medido sin problemas, y donde la acción y los resultados consecuentes de la misma pueden ser observados, es decir en modos de intervención directa donde todo -o la mayoría de las cuestiones relevantes- está controlado de manera efectiva, donde el entendimiento sobre la situación es bien comprendido y

homogéneo, o donde una orientación causal-lineal es requerida y esta está bien entendida como un modelo heurístico simplificador (Rogers, 2008: 34-35).

A raíz de esto se puede entender claramente que estas variantes se asocian a los problemas *tipo 1 o simples* explorados en la primera parte de este documento respectivamente, cuáles son característicos de una baja complejidad, baja divergencia y baja incertidumbre, y como se afirmó anteriormente, no se adaptan a muchas situaciones de la realidad social debido a que los problemas sociales suelen ser complejos.

Hay mucha insistencia en los intentos de aproximar las Teoría de Cambio desde esta aproximación, incluso sobre todo en situaciones donde no aplica, esto puede deberse a que ciertos actores en el área no están conscientes de otras aproximaciones más integrales, o también puede ser porque intentan imponer ciertas concepciones sobre el cambio que le convienen y benefician a ciertos actores en cuestión (Reeler, 2007: 7); a raíz de esto, se puede señalar que estas aproximaciones de la TdC han tenido muchas críticas y limitaciones, aquí consiguientemente exploramos algunas de las más importantes:

Siguiendo a Green (2013) estas aproximaciones de la TdC se suelen transformar en “marcos lógicos con esteroides” que simplifican y acotan demasiado el proceso de transformación social, especialmente a la hora de abordar *problemas torcidos*, donde se requiere una visión más integral del proceso de cambio.³

A veces las TdC de este tipo pueden inclinarnos a usarlas como un salto rápido al cambio social o estar muy adaptadas a ciertos parámetros impuestos por autoridades, que entonces tienden una visión rígida del cambio social; para intentar solventar esto nos es necesario pensar la TdC desde un principio con cuidado y desde una perspectiva reflexiva, evitando así apresurarse y ser superficiales (Bours, McGinn y Pringle, 2014: 7).

También estos tipos de aproximaciones de la TdC tienden a bloquear el flujo de cambio social y detener opciones de transformación social con un origen participativo, especialmente mediante el supuesto que el cambio social debe ser “introducido” por ciertos agentes predeterminados, fomentando así el *statu quo* (Reeler y Van Blerk, 2017: 4-5).

Complejas socialmente informada

Las variantes *complejas socialmente informadas* se centran en el aprendizaje, en la exploración y en la complejidad; a partir de esto hacen énfasis en elementos como los modelos de cambio, las dimensiones de cambio, la narrativa histórica, la participación y diálogo, la reflexión, la visualización de una imagen amplia del proceso, los abordajes futuros, los bucles de retroalimentación, y en las creencias sobre el cambio social, por estas y otras cuestiones se puede entender que las mismas son socialmente informadas y se basan desde una aproximación de la complejidad (Rogers, 2008; James, 2011; Vogel, 2012a).

Estas Teorías de Cambio suelen ser asociadas a la aplicación en las situaciones relacionadas

³ Green, D. (13 de Agosto del 2013). What is a theory of change and how do we use it? August 2013. Oxfam Blog. Recuperado de <https://oxfamblogs.org/fp2p/what-is-a-theory-of-change-and-does-it-actually-help/>

con los *problemas torcidos*, donde los resultados del proceso de cambio son emergentes, donde hay dinámicas de retroalimentación, donde los efectos de la acción son desproporcionados y tienen límites, cuales generalmente están involucrados múltiples actores en red donde las decisiones en múltiples niveles interconectados y los objetivos emergen de un proceso de negociación y el uso y desarrollo de oportunidades (Rogers, 2008: 38-40).

Estos *problemas torcidos* se relacionan con en el primer apartado de este documento, y ante estos tipos de problemas las variantes de la Teoría de Cambio necesarias para abordarlos se centran generalmente en procesos colaborativos y de diálogo en torno a la co-construcción del proceso de cambio basado en la integración de perspectivas, intereses y valores, en tanto la definición de un asunto, la especificación de objetivos, exploración de estrategias, la toma de decisiones en general y en diversas herramientas y métodos de participativos respectivamente (Hirsch Hadorn et al., 2010; Jordan y Turnpenny 2015).

De la mano con lo anterior, también es así que Retolaza (2014) entiende que las variantes de las Teorías de Cambio *complejas socialmente informadas* se suelen fundar en ciertas premisas que ayudan a abordar estos *problemas torcidos*, entre estas por ejemplo en una práctica reflexiva continua; en la integración de la diversidad y la participación inclusiva; en la interacción dinámica y las redes de innovación y creatividad; en un aprendizaje-acción interactivo y no-lineal; en una Planificación, Monitoreo y Evaluación emergente-interactivo; en una visualización integral-emergente de los procesos; y en una aproximación basada en resultados de consecuencias no-intencionales.

Usualmente muchos autores señalan la necesidad de usar múltiples Teorías de Cambio a la vez en las situaciones complejas y *problemas torcidos*, cuestión que se conoce como Teorías de Cambio anidadas, que implican la utilización de múltiples teorías paralelas y coordinadas respectivamente según cada área específica que se quiere buscar una transformación integral, ya que utilizar una sola Teoría de Cambio en múltiples dominios y áreas de distinta naturaleza es algo que usualmente no funciona porque no se adapta a los contextos específicos en cuestión (Rogers, 2008; Mayne, 2015).

También se han señalado ciertas críticas y limitaciones asociadas a estas variantes *complejas socialmente informadas* respectivamente, consecuentemente señalamos algunas centrales:

Estas variaciones generalmente se orientan a convertirse en un “visualización de una gran imagen” por lo que puede convertirse en algo demasiado abstracto; de la mano con esto también a veces estas se pueden convertir en secuencias de declaraciones demasiado ambiguas y sueltas, que no son aplicables a la realidad práctica; para intentar solventar esto es necesario enlazar los proyectos entendimiento y de acción en el corto plazo con un análisis del largo plazo y del proceso en general que sea claro y práctico, especialmente haciendo énfasis en los procesos intermedios respectivamente (Bours, McGinn y Pringle, 2014: 8).

También al basarse especialmente en la participación inclusiva puede ser un proceso que consume mucho tiempo, y entonces en situaciones donde se requieren cambios rápidos o urgentes quizás sea complicado aplicarla; para intentar solventar esto en vez de enfocarse tanto en el proceso participativo de antemano y de manera muy detallada, es conveniente

fomentar las capacidades de los actores y organizaciones anticipadamente, para que cuando este proceso participativo se necesite, el mismo se pueda construir y desenvolver rápidamente (Bours, McGinn y Pringle, 2014: 7).

Las mismas suelen presentar desafíos debido a que se orienta a ser crítica, reflexiva y responder a preguntas dentro de realidades contextuales con incertidumbre y complejidad, lo que demanda una voluntad institucional de ser realista y flexible en sus productos, es decir ser altamente adaptativa, lo que requiere muchos recursos y mecanismos de administración complejos que a veces son difíciles de alcanzar (Vogel, 2012b).

A su vez podemos señalar que las mismas pueden ser confusas y que su resultado usualmente suele estar diagramado de manera muy desordenada y difícil de interpretar; también puede ser demasiado abstracta para aquellos que están acostumbrados a enfocarse frecuentemente en actividades solamente, tales como actores locales o comunitarios, cosa que se dificulta aún más cuando hay cuestiones de el lenguaje y de traducción entre medio respectivamente (Bours, McGinn y Pringle, 2014: 7).

También estas suelen ser difíciles de desarrollar y llevar a cabo cuando existe polarización y dinámicas importantes de conflicto donde existen actores y stakeholders en general con mentalidades o intereses no afines -o contrarios-, que puede surgir de muchas cuestiones, tales como no tener la capacidad de generar confianza entre ellos o que los mismos no estén acostumbrados al diálogo, lo que se torna un reto sobre todo a la hora de crear procesos de monitoreo, evaluación y aprendizaje (Retolaza, 2010: 29).

En síntesis, estas variantes *complejas socialmente informadas* se nutren principalmente desde la participación, integración de visiones y desde la perspectiva de los procesos complejos, y se orientan a buscar soluciones a los problemas mediante cambios sociales construidos conjuntamente a través diversos métodos y herramientas que comprenden el diseño trans y multidisciplinario pluralista, la articulación intensiva e integrativa de stakeholders en torno a valores, cuestiones asociadas a la implementación participativa, como también buscar mecanismos de evaluación y aprendizaje conjuntos.

Mixtas

Las variantes *mixtas* se centran en una combinación tanto de la evaluación con el aprendizaje, la exploración con la explicación, y de simplicidad con la complejidad respectivamente; a partir de esto hacen énfasis en elementos como el mapeo de cambio, aproximaciones condicionales, múltiples desenlaces posibles, puntos de inflexión, dinámicas causales semilineales, entre otras cuestiones (Rogers, 2008; James, 2011; Vogel, 2012b).

Esta variante de la Teoría de Cambio suele estar asociada a la aplicación en situaciones donde hay múltiples agentes y agencias involucradas interdisciplinariamente y desde jurisdicciones organizacionales cruzadas, donde hay dinámicas causales múltiples, simultáneas y diferentes que operan en distintos contextos separados, por los cuales se puede dividir y aplicar según distintos niveles organizacionales de modo diferencial (Rogers, 2008: 35-36).

Generalmente podemos asociar estas variantes *mixtas* a los *problemas tipo 2 o complicados*, ya que los mismos nos permiten construir una Teoría de Cambio desde un enfoque más o menos estandarizado, pero que a su vez debe ser permeado por los abordajes participativos, la interdisciplinariedad del conocimiento y otras instancias de co-creación que nos permiten adaptarnos mejor a las circunstancias cambiantes que suelen presentar estos problemas respectivamente.

Tabla 1. Tipo de Teoría de Cambio según características

	<i>Simples-evaluativamente informadas</i>	<i>Mixtas</i>	<i>Complejas-socialmente informadas</i>
Propósito	Evaluación, explicación, simplicidad	Mixto	Aprendizaje, exploración, complejidad
Estructura	Modelo lógico, modelo causal	Mixta	Reflexiva; participación y diálogo
Elementos	Secuencias lineales; inputs, outputs, outcomes	Aproximación condicional; múltiples desenlaces	Imagen rica y viva; procesos emergentes; ruta de cambio
Aplicación	<i>Problemas simples</i> ; agentes reducidos; objetivos claros y medibles	<i>Problemas complicados</i> ; realidad multi-agente, multi-nivel; contextos diferenciados	<i>Problemas torcidos</i> ; resultados emergentes

Fuente: elaboración propia en base a Rogers (2008), James (2011) y Vogel (2012b).

Siguiendo a Vogel (2012b) cabe señalar que hay mucho debate en torno a que si estas variantes diferentes de la Teoría de Cambio puede ser compatibles entre sí, a partir de esto hay múltiples respuestas mezcladas.

Por un lado se afirma que usar aproximaciones a la TdC de manera conjunta genera bastante confusión y muchas veces limita el entendimiento de los procesos complejos de cambio que tienen una naturaleza inherentemente compleja tales como por ejemplo los cambios que requieren los *problemas torcidos* (Vogel, 2012b: 21).

Por otro lado otros señalan que se puede trabajar con las diferentes concepciones de la TdC, y que de hecho es necesario hacerlo, de manera separada o combinada, ya que por un lado las concepciones más rígidas-instrumentales ayudan al manejo del rendimiento de los procesos, programas y proyectos cambio, y las visiones emergentes-innovativas ayudan a tener un análisis integral y una reflexión crítica del proceso (Vogel, 2012b: 21).

Una vez exploradas las diversas variantes de las Teorías de Cambio nos es necesario entender el proceso de la Teoría de Cambio, para tener una idea como las mismas se moldean a través de un proceso aplicado en base distintas nociones centrales.

IV. Teoría de Cambio como un proceso

Como antes se ha mencionado la Teoría de Cambio puede variar según la concepción que se tenga de esta y el uso que se le dé, dada esta multiplicidad de desarrollos podemos afirmar que según la aproximación que se tenga pueden variar los elementos claves, preguntas, herramientas, conceptos y demás cuestiones que pueden tenerse en cuenta en el proceso.

Siguiendo a Bours, McGinn y Pringle (2014) podemos afirmar que no hay un consenso sobre qué exactamente constituye una TdC, tampoco hay un conjunto de metodologías estandarizadas o una consistencia total sobre los términos usados, pero de todas maneras se pueden señalar que hay ciertos elementos nucleares y comunes entre las diferentes aproximaciones respectivamente.

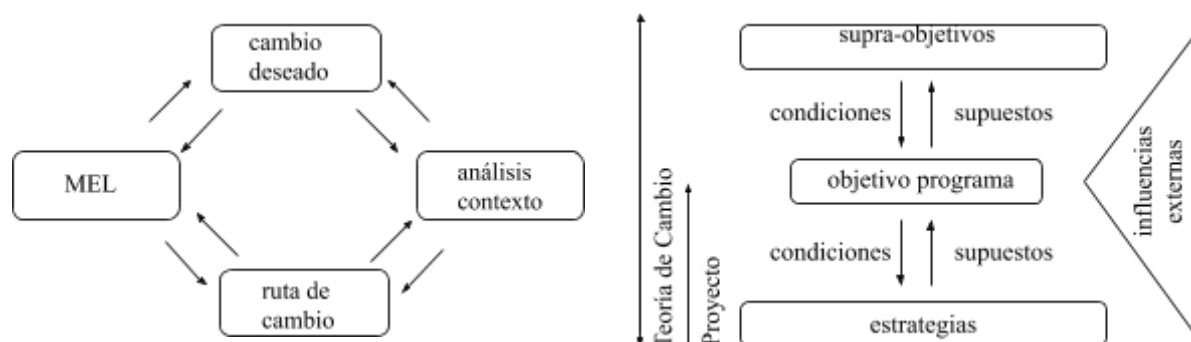
Aunque hay mucha variación en cuanto estilo y contenido de la TdC se puede señalar que hay existen ciertos componentes básicos que se reiteran en la literatura, como una imagen sobre cómo el cambio se desea alcanzar, una articulación organizacional -o camino del programa-, y un marco para la apreciación de impactos que está orientado a testear los supuestos sobre cómo sucede el cambio social (O'Flynn, 2012).

Consiguientemente, en este apartado se desarrollarán algunos elementos nucleares y comunes del proceso de la Teoría de Cambio que se consideran relevantes mediante criterios de elección basados en la *abarcabilidad*, donde se priorizan elementos que se integran en la mayoría de los desarrollos; en segundo lugar la *centralidad*, donde se priorizarán los elementos que son centrales y consecuentemente se tenderá a no hacer énfasis en elementos que sean secundarios o agregativos; y en tercer lugar se priorizará la *integridad* mediante la elección de aquellos elementos que se integren así mismos en el proceso.

Por otro lado, cabe señalar que aquí se buscará una finalidad analítica del proceso de la Teoría de Cambio, donde se explorarán algunos elementos para desarrollar este proceso lo cual implica una diferenciación y secuenciación concreta de los mismos, pero qué términos prácticos muchas veces estos no se presentan en una secuencia clara, ni lineal, ni rígida, ni tampoco hay una clara separación entre elementos, ya que está abierta siempre a la discreción, revisión, síntesis, complementación e innovación dentro y fuera del proceso, por lo cual a la hora de desarrollar una TdC en la práctica los partícipes deben priorizar, elegir, entender y crear los elementos que consideren necesarios; a partir de esto entonces también su vez cabe señalar que muchos de estos elementos a veces no se mencionan de manera explícita, y que también en otras ocasiones y desarrollos puede ser que algunos de estos elementos no estén presentes, ya que depende mucho del propósito que tengamos de el proceso y de la Teoría de Cambio en cuestión.

El gráfico siguiente (Gráfico 1) intenta dar una mirada sintética del proceso de la Teoría de Cambio y sus elementos principales.

Gráfico 1. Proceso de la Teoría de Cambio



Fuente: elaboración propia en base al documento

Consiguiente se describirán los principales elementos del procesos de la Teoría de Cambio considerados aquí como más relevantes mediante la exploración de sus principales características y ejemplificaciones en la práctica, entre estos: a) el cambio deseado; b) la situación contextual; c) la ruta de cambio; y d) la evaluación, monitoreo y aprendizaje.⁴

El cambio deseado

Siguiendo a Tilly (1984) podemos conceptualizar el cambio social como la creación de una nueva forma social cuyo uso se expande, lo que implica una modificación de una forma social existente, ante esto podemos hacer énfasis en tres características: a) en primer lugar implica una *diferenciación* respecto a una propiedad o aspecto de una sociedad -o parte de esta- que es alterado o modificado, tales como la organización, la estructura o las funciones en la misma; b) en segundo lugar podemos señalar que hay una *temporalidad* que implica la secuencia de un estado previo a un estado posterior; y c) en tercer lugar implica una *persistencia* de esta alteración en un estado posterior que se mantenga.

La visualización del cambio social es una de las primeras cuestiones que en general se debe hacer al iniciar una Teoría de Cambio, lo cual implica identificar y explorar el tema que queremos abordar y la situación que queremos alcanzar (Rogers, 2014: 3).

La exploración del cambio deseado refiere a intentar enfocar la situación que se quiere alcanzar en un tiempo posterior, tales como el conjunto de condiciones, relaciones y resultados a los cuales se busca contribuir a alcanzar en el futuro a partir de un intento de acción -o conjunto de estos-, lo que implica tener claro las cuestiones que se desean alcanzar, las oportunidades abiertas que tiene un proceso de transformación, los actores involucrados,

⁴ Ver Apéndice B, Tabla 3, donde se sintetizan los principales elementos de la Teoría de Cambio mencionados.

los intervalos de tiempos en cuestión y la narrativa que se pretende formar (Retolaza, 2010).

Este implica el qué cambiar, el porqué y el para qué, lo que se representa en conjunto de transformaciones que buscamos y cuáles relaciones queremos ver a partir de nuestra contribución mediante acciones posibles, como también hacer meta-reflexiones sobre cambio social que se busca, tales como clarificar aspectos de distinta naturaleza que subyace y permean todo el proceso de cambio, como por ejemplo tener claro sobre cómo se elige el cambio deseado, cómo se formula y cómo se analiza, aclarando y reflexionando sobre cuestiones como la identidad, el posicionamiento y los marcos interpretativos que tienen los agentes que son parte del proceso, entre otras cuestiones (Van Es et al., 2015: 34-36).

A partir de esto podemos entender que la exploración de lo que se quiere alcanzar es uno de los principales elementos que debemos considerar en una Teoría de Cambio, que tiene como cuestión intentar visualizar la situación deseada, como también cómo y quién determina esto y cual es el producto de esta visualización, que usualmente no es algo predeterminado desde una fase inicial, sino que va variando y construyéndose a través del proceso.

Ante esto aquí señalamos algunas cuestiones que se consideran relevantes a la hora de explorar la situación deseada, entre estas: a) la naturaleza del problema; y b) la identificación de la situación deseada.

Naturaleza del problema

Explorar la naturaleza de un problema en cuestión es fundamental para identificar la situación deseada futura, porque según entendamos el fenómeno, definiremos y priorizaremos cuáles son las soluciones que buscamos y las oportunidades que tenemos para ello, es decir que es lo que consideramos que debe cambiar basándose en distintos parámetros ético-normativos.

Intentar entender un problema implica explorar los procesos y dinámicas detrás de la cuestión que queremos transformar, como por ejemplo las causas de un problema en concreto, lo que implica intentar determinar también cuáles son los factores y dinámicas más influyentes en el mismo ya que generalmente todas las dinámicas no tienen un impacto similar; para esto tenemos que estar conscientes de nuestra limitación en el entendimiento de los problemas, es decir intentar tener una idea más o menos consciente de que es lo que conocemos y que no sobre el mismo, como también estar atentos a otros abordajes que se han tratado sobre la temática de transformación desde otros intentos (Funnell y Rogers, 2011: 161).

Hay muchas perspectivas y debates sobre cómo aproximar a entender un fenómeno social y consecuentemente también a los problemas asociados a la sociedad, tales como diferentes ontologías o las diferentes teorías y modelos de causalidad respectivos, que también deriva en diversos métodos de investigación y conceptualizaciones teóricas en torno a entender la naturaleza de un fenómeno, tales como las diferentes aproximaciones metódicas cuantitativas y las cualitativas, y las distintas teorías que de estas derivan en las cuales existen muchos debates en cuanto a su conceptualización, compatibilidad y sus estándares de validación

metódicos y teóricos respectivamente (King, Keohane. y Verba, 1994; Brady, Collier y Seawright, 2004; Goertz y Mahoney 2006; Mitchell 2009; Gerring 2012).⁵

Ante todo esto, se puede entender que explorar la naturaleza de un fenómeno implica intentar describirlo, explicarlo o entenderlo mediante distintos marcos de supuestos ontológicos, metódicos y éticos de creación del conocimiento y sus estándares respectivos de validación, y de cierta manera quizás es la parte de la Teoría de Cambio que más se relaciona con la conceptualización de los problemas descrita en la primera sección.

Por ejemplo IFPRI (2013) en el marco de la iniciativa *harvestplus* orientada a crear alimentos fortificados, desde una variante de la TdC cercana la *mixta* y cercano a lo que es *problema tipo 2 o complicado* entiende que existe una importante deficiencia nutricional de la población en Ruanda debido a la falta de hierro, lo cual sucede porque los consumidores no entienden los beneficios de consumir alimentos ricos en hierro como los frijoles fortificados, entonces los comerciantes del mercado no los demandan a los productores, y consecuentemente estos no los demandan a los encargados de brindar las semillas; explicación que a su vez señala muchos supuestos y riesgos tales como que los encargados de las semillas tengan stock y que este sea de calidad, que el precio de las mismas sea accesible para los productores y consumidores, o que los consumidores finales entiendan efectivamente los beneficios de alimentarse con frijoles fortificados en hierro y múltiples influencias y factores externos positivos y negativos.⁶

Identificación de la situación deseada

Esta etapa implica una visualización de una situación que se quiere alcanzar en un tiempo posterior respectivamente, lo cual será el futuro y nuestro horizonte de acción (Retolaza, 2010:14-15); la misma básicamente comprende una exploración y una descripción de la situación que buscamos alcanzar, como a su vez los parámetros de cambio, las áreas estratégicas y el período de tiempo (Van Es et al., 2015: 41).

Está generalmente asociada a una declaración de misión o de dirección estratégica abarcativa, y suele estar orientada a una visión del cambio a largo plazo que debe ser claro y específico, pero que a la vez debe ser amplio y ambicioso, permitiendo así explorarlo y hacerlo más concreto a través del proceso (Bours et al., 2014).

Algunos autores destacan ciertas características de la situación deseada que podemos señalar, por ejemplo el alcance y en el objetivo de la situación deseada, distinguiendo así los cambios

⁵ Estos métodos son muy variados, desde los estudios comparados o de caso, análisis de datos multivariados, o métodos más recientes; a su vez hay múltiples formas de representar los problemas como los diagramas de espina de pescado, los árboles de problemas, entre otros.

⁶ International Food Policy Research Institute (2013). High-iron Beans for Rwanda. HarvestPlus Product Development and Delivery Plan. Washington, D.C.

radicales, los alternativos, los redentivos y los reformatorios (Aberle 1966)⁷; otras destacan los niveles de cambio distinguiendo entre cambios ontológicos, epistemológicos y operativos (Retolaza, 2010); también según sus dimensiones internas, externas, colectivas o individuales respectivamente que dan lugar a transformaciones de distinta índole, como las personales, las relacionales, las estructurales e institucionales o las transformaciones de procesos colectivos y de pensamiento y acción (Retolaza, 2010).

La situación deseada generalmente es definida por un impacto a largo plazo, ante esto muchos practicantes de la Teoría de Cambio se sienten incómodos en torno a desarrollar una declaración clara relacionada con el impacto en un largo lapso temporal en la cual los mismos esperan contribuir, y de cierta manera esto suele ser difícil en el principio de un proceso porque los descubrimientos en este proceso son posteriores, y en el largo plazo muchos factores y comportamiento de actores pueden influenciar esta visión, pero de todas maneras es conveniente desarrollar una declaración anticipada del cambio a largo plazo, no tanto como una predicción rígida, sino como una declaración que refleje las realidades del contexto y contenga una noción realista, específica y plausible del cambio a largo plazo, que esté sujeta a correcciones en torno a los valores, visiones del mundo y filosofía que pueda surgir en el desarrollo del proceso desde distintos actores (Vogel, 2012a).

A su vez, siguiendo a Retolaza (2010) y Van Es et al. (2015) aquí podemos intentar identificar aspectos como la plausibilidad, dinamicidad y especificidad de la situación deseada que buscamos, para así consecuentemente poder tener un mejor enfoque de la misma, ante esto entendemos que la *plausibilidad* refiere a la capacidad real que tenemos para influenciar un proceso, a diferencia de un estado idealizado e irreal cual no podemos alcanzar; la *dinamicidad* refiere enfocar el cambio desde un proceso de cambio dinámico y variable, lo que implica que hay que tener en cuenta que nuestra visión momentánea puede variar considerablemente; y la *especificidad* que refiere a ver qué áreas podemos centrar nuestra acción, ya que los procesos de cambio suelen abarcar muchas áreas y contar con recursos limitados, lo que implica tener que priorizar algunas áreas sobre otras, evitando así la dispersión de las acciones.

Ante todo esto es conveniente para explorar la situación deseada tener una idea abarcativa, ambiciosa y abstracta en torno a la misma, pero que sea específica relacionada con cierto alcance concreto e identificable, plausible y dinámico, dirigido a alguna población u objetivo a largo plazo, y que a su vez podamos tener una alguna idea sobre el criterio de éxito.

Por ejemplo (ESPA 2012) identifica un supra-objetivo en cuanto a la situación deseada relacionado con alcanzar transformaciones en el largo plazo en tanto a el ambiente y la economía de las personas a través desarrollo efectivo de ecosistemas funcionales, una reducción sustancial de las carencias básicas de las mismas y el crecimiento económico

⁷ Aberle, D. (1967). *The Peyote Religion Among the Navaho*. Aldine Publishing Co.

inclusivo de una población objetivo mediante el desarrollo de capacidades de manejo y administración de los ecosistemas por parte de esa población.⁸

La situación contextual

Un contexto es un ambiente físico en donde la práctica y el proceso de cambio tienen lugar, como también las relaciones y cuestiones que van más allá de este; el mismo tiene límites y estructuras que moldean la práctica del proceso de cambio, que a su vez influencia y es influenciado por otros ambientes (Weyrauch, Echt y Suliman, 2016a: 12).

Es así que los procesos de cambio tienen lugar en una situación contextual que determinan las condiciones y oportunidades que hay para este cambio respectivamente, y para eso nos es necesario entender el contexto situacional en el que subyace la situación deseada, y poder hacer consecuentemente decisiones estrategias sobre el mismo e incrementar las chances de que este cambio surta efecto; ante esto entonces el análisis de esta situación contextual consiste en una visualización integral del ecosistema en cuestión en el cual el proceso de cambio hacia la situación deseada tendrá lugar, esto requiere analizar distintos factores y características situacionales relevantes, tales como los factores socio-económicos, políticos, geográficos y tecnológicos; las políticas institucionales existentes, las prácticas de las personas, las motivaciones y las creencias, los actores capaces de influenciar significativamente el proceso; la capacidad de los grupos-objetivo de responder a los cambios; la receptividad del contexto; o las organizaciones en cuestión, los recursos disponibles o las habilidades que estas poseen, entre otras cuestiones (Van Es et al., 2015).

Ante esto, cabe señalar que hay muchas cuestiones que podemos tener en cuenta a la hora de visualizar una situación contextual, que puede variar bastante según las concepciones teóricas que tengamos o a cómo consideremos el proceso de cambio y su respectivo desarrollo, y entonces ante todo esto podemos hacer énfasis en distintos factores, tales como los económicos, los legales, los políticos, los ecológicos o los socioculturales, entre otros.

A partir de esto aquí exploramos y señalamos consiguientemente ciertos elementos y factores que es bueno tener en cuenta a la hora de explorar esta situación contextual que es crucial para el proceso de la Teoría de Cambio, entre los elementos contextuales más importantes respectivamente aquí destacamos: a) el contexto macro -o macrocontexto-; b) el análisis de actores y stakeholders -o contexto de actores-; y c) el contexto organizacional.

Contexto macro

El contexto macro refiere a las dinámicas y factores de nivel superior y de gran escala que establecen la escena y el contexto general en donde un proceso de cambio tiene lugar, como por ejemplo de una política pública; es decir refiere al contexto general político, económico,

⁸ Ecosystem Services and Poverty Alleviation (2012) Monitoring and Evaluation within ESPA Deliverable, ESPA Theory of Change, ESPA Directorate by LTS International and ITAD.

social y cultural que modelan las oportunidades (Weyrauch, Echt y Suliman, 2016b).

Weyrauch et al. (2016a) señala que existen dos tipos de factores relevantes a considerar en torno al macro-contexto, entre estos los estructurales y los circunstanciales.

Los *factores estructurales* refieren a aquellos procesos dentro de la estructura, que usualmente están más allá de la influencia de aquellos que buscan accionar un cambio social, y comprenden cosas como factores usuales tales como el ambiente de la sociedad civil, la transparencia en las instituciones o las prioridades societales; las cuestiones como la distribución y nivel de centralización del poder; el nivel de consulta en los procesos organizacionales y el *accountability*; los regímenes de conocimiento; la cultura de planificación social, las ideas y narrativas imperantes o el nivel de discrecionalidad en las distintas organizaciones (Weyrauch et al., 2016a: 27-33).

Los *factores circunstanciales* hacen referencia a cuestiones que varían según las distintas circunstancias y que pueden emerger en ciertos lapsos temporales, los cuales pueden causar interrupciones a los procesos de toma de decisiones y abrir o cerrar oportunidades de investigación, debate y acción, entre estos podemos identificar la presión popular o las crisis y transiciones societales (Weyrauch et al., 2016a: 33-35).

Ante esto, se puede entender que el contexto marco puede ser decisivo a la hora de iniciar un proceso de cambio ya que el mismos limitan las posibilidades estratégicas, marcan las oportunidades posibles y los factores de impulso que existen en una situación particular, y por eso es una cuestión central a explorar desde la Teoría de Cambio respectivamente.

A modo de ejemplo mencionamos aquí el programa de la organización de Mujeres Africanas en Investigación y Desarrollo Agrícola (AWARD en inglés) orientado a mejorar las capacidades de agricultura de las mujeres africanas, el cual expone que se adapta mejor a ciertos contextos, cuales afectan la manera de cómo se entrenan las mujeres, el soporte que tienen hacia sus necesidades y las perspectivas de los actores locales; y para alcanzar un cambio de largo plazo se necesitará el apoyo institucional y la oportunidad política contextual, que implica que las instituciones apoyen, entiendan y den bienvenida la iniciativa, tanto a su intención, su aproximación y la estrategia del programa, lo que comprende un ambiente externo positivo, tales como las políticas públicas, las líneas y fuentes de financiamiento, las condiciones nacionales, y las creencias y valores societales, cuales dependen a su vez de cuestiones macro-contextuales como el ambiente económico y político, el ambiente sociocultural y la cultura interna del trabajo que tiene una sociedad o localidad.⁹

Análisis de actores actores y stakeholders

El análisis de actores y stakeholders comprende la identificación de actores que influyen el proceso de cambio y/o que quieren influir en el mismo, es decir la identificación de ciertos

⁹ African Women in Agricultural Research and Development (2015). Empowering African women scientists through career-development fellowships, Nairobi, Kenya.

fenómenos relacionados con los actores involucrados en el proceso, que dependiendo de la naturaleza del mismo se desarrollarán procesos más colaborativos, conflictivos, incluyentes y efectivos en torno al proceso de cambio en cuestión (Retolaza, 2010: 17).

A su vez podemos entender este como una metodología para entender un sistema complejo y juzgar el impacto de cambios en este sistema (Grimble, 1998), que mediante una serie de herramientas se puede identificar y describir los stakeholders mediante sus atributos, interrelaciones e intereses relacionados con cierta cuestión (Ramirez 1991), para definir así los aspectos de un fenómeno social o natural influido por acciones o decisiones de agentes individuales, grupales u organizacionales que son afectados o pueden afectar el fenómeno y el proceso en cuestión (citado en Stave, Yemer y Aynalem, 2017).

Analizar, entender e intentar manejar los stakeholders suele ser muy importante en un proceso de cambio social, ya que los mismos generalmente pueden fortalecer y asegurar la viabilidad de largo plazo de las organizaciones, las políticas públicas y los programas de transformación en general, especialmente porque son importantes a la hora de diseñar e implementar estrategias, como también a la hora de el monitoreo y la evaluación del proceso en cuestión respectivamente (Bryson 2004).

Generalmente podemos encontrar tres tipos de aproximaciones relacionadas con el análisis y manejo de stakeholders, una primera referida las *aproximaciones descriptivas* relacionadas con meramente describir las relaciones entre los stakeholders y un fenómeno en particular; otra segunda referida a las *aproximaciones normativas* relacionadas a legitimar las decisiones y responsabilidades morales de los agentes relacionados con el proceso de cambio en cuestión; y en tercer lugar las *aproximaciones instrumentales* que se relacionan en torno a utilizar el análisis de stakeholders para entender y consecuentemente mejorar o alcanzar ciertos resultados (Stave et al., 2017: 318-319).

De la mano con lo anterior, se sigue que hay distintas lentes por la cual se puede analizar e identificar actores y stakeholders en general, que varía según el propósito y la circunstancia del mismo (Retolaza, 2010), aquí consiguientemente exploramos algunos de estos.

Algunos enfoques hacen énfasis en cuestiones relacionadas con los estratos y dimensiones en las cuales se posicionan los actores y stakeholders, tales como los *análisis sectoriales* (Keohane, 2006) que consisten en analizar los actores a través de sectores como el sector público-gubernamental, el sector social-comunitario, el sector privado-económico y el sector internacional, y la integración entre ellos; o también los *análisis de capacidad de articulación* de actores en pirámides jerárquicas (Lederach, 2007) que consiste en ver cómo los distintos estratos en las decisiones tienen la capacidad de influir a otros estratos respectivamente (citado en Retolaza, 2010).

Otros enfoques hacen énfasis en un enfoque transversal de actores, por ejemplo los que ponen centralidad en el poder, la influencia y la urgencia de los mismos (Mitchell, Agle y Wood, 1997); otros hacen énfasis en el potencial de los stakeholders de cooperación o de amenaza (Savage et al., 1991); otros en la capacidad de los actores de ser dinamizadores, bloqueadores o flotadores (Retolaza, 2010); también otros enfoques enfatizan en los

enmarques para la definición de los problemas en relación con la formación de coaliciones y a los procesos de implementación (Nutt y Backoff, 1992; Schon y Rein, 1994); otros en una secuenciación general a partir de identificar, priorizar, visualizar, aproximar y evaluar los actores y stakeholders (Bourne, 2009); u otros múltiples diversos énfasis y formas de aproximaciones (Bryson, 2004).

A su vez y de la mano con lo anterior se pueden utilizar diversas herramientas para mapear y visualizar los actores, entre estas podemos identificar algunas formas de visualización de stakeholders como los mapas de influencia, los mapas de ambiente, las matrices bidimensionales clásicas, las matrices tridimensionales como los cubos de poder, los perfiles de compromiso o los círculos de stakeholders, entre otros (Bourne, 2009: 65-90).

En relación con todo esto, se señala que para entender el contexto de los actores es relevante tener en cuenta factores relacionados con las interrelaciones entre los distintos actores relevantes, tales como el flujo de información entre las jurisdicciones y los niveles de decisión, la capacidad de usar evidencias en distintos ámbitos, el apoyo de las organizaciones productoras de investigación, la coordinación entre los actores de cambio, las relaciones con y entre los foros y comunidades epistémicas, los canales de interacción con los investigadores y las organizaciones de investigación, el status de consenso sobre una cuestión y la relación que se tiene con los que proveen los recursos (Weyrauch et al., 2016a: 35-40).

La aplicación del análisis de actores y stakeholders es muy utilizado y consecuentemente se pueden señalar muchos casos de aplicación, como por ejemplo las aplicaciones del gobierno de Australia relacionadas mejorar la bioseguridad en las comunidades locales con riesgo de contaminación biológica, cual hace énfasis en identificar varios stakeholders mediante distintas maneras, formas y herramientas de manejo de estos en torno al tema de la promoción y fortalecimiento de la bioseguridad;¹⁰ o por ejemplo también (Schon y Rein, 1994) señalan como con la estrategia de alineación de *enmarques* mediante el diálogo participativo fue útil en torno a construir consensos y cambiar el rumbo de las políticas de apoyo a personas sin hogar en Massachusetts en la década de los ochenta.

Contexto organizacional

Las organizaciones que suelen formar parte de un proceso de cambio social suelen ser muy importantes en el mismo, tales como por ejemplo las instituciones estatales, las organizaciones de la sociedad civil o supranacionales, las cuales para fomentar cambios sociales requieren acciones coordinadas y organizadas entre distintos actores internos y

¹⁰ Australian Government (2012). Biosecurity engagement guidelines: principles and practical advice for involving communities, Department of Agriculture, Fisheries and Forestry, Australian Bureau of Agricultural and Resource Economics and Sciences.

externos, como también infraestructura básica y recursos dirigidos a ciertas áreas respectivamente.

Aquí consiguientemente exploramos algunas características importantes a explorar en torno al contexto organizacional que son la cultura organizativa, la capacidad organizacional, la administración y los procesos organizacionales, y los recursos organizacionales

La cultura organizativa refiere a un conjunto de supuestos y creencias aprendidas por un grupo que aprendió a trabajar y proceder de determinada manera que consideran válida, la cual a su vez es enseñada a otros miembros nuevos en cuanto a percibir, pensar y sentir los problemas organizacionales (Schein, 2004), lo cual afecta directamente el proceso de cambio social relacionado a la organización y consecuentemente a los incentivos y motivaciones relacionados con esta (citado en Weyrauch et al., 2016b: 7).

Esta cultura organizativa crea un contexto relevante para la práctica, ya que expresa lo que las personas quieren ver que suceda a partir de un accionar organizado, y cómo las mismas absorben cierta cultura que entrelaza el uso del conocimiento con la práctica y la toma de decisiones, reflejando así valores, prioridades e intereses de diferentes cosmovisiones, que en el caso que existan diferenciaciones sustanciales y contrastes conflictivos pueden llevar a relaciones de trabajo y decisiones disfuncionales; ante esto es necesario tener en cuenta cuestiones como las creencias y los valores que determinan cómo se usa el conocimiento y cómo se toman las decisiones, la capacidad de abrirse al cambio relacionada con la capacidad de autocrítica y la toma de riesgo, los incentivos relacionados con la capacidad de aprendizaje o al uso de indicadores de rendimiento, la estructura jerárquica y los incentivos electorales, o las motivaciones personales que determinan la cultura organizacional (Weyrauch et al., 2016a: 40-45).

La capacidad organizacional refiere a la habilidad de una organización de usar sus recursos para funcionar y desenvolverse (Lusthaus, 2002), como por ejemplo la capacidad de un Estado de diseñar e implementar políticas públicas, esto incluye cuestiones como los recursos humanos y las reglas por las cuales estos se desenvuelven, como también las relaciones entre los miembros partícipes (citado en Weyrauch et al., 2016b: 8).

Esta capacidad organizacional es un asunto central a la hora de analizar el contexto organizacional ya que la misma determina la capacidad de una organización de usar los recursos para accionar ciertos procesos y acciones, lo que depende de ciertos factores como la capacidad de liderazgo, las capacidades administrativas, y otras como las técnicas, las comunicacionales, las de respaldo educativo o la habilidad de construir capacidades; y por otro lado los recursos legales y/o reglamentarios que determinan la capacidad para usar recursos de determinada manera (Weyrauch et al., 2016a: 46-52).

La administración y los procesos organizacionales refieren a cómo las organizaciones organizan su trabajo para alcanzar su misión y objetivos, que consiste en asuntos tales como la manera de planificar hasta cuestiones sobre cómo evaluar respectivamente; es decir la forma de manejar las cuestiones internas, los procesos y los mecanismos que se establecen

para permitir a los miembros desarrollar efectivamente sus roles, funciones y responsabilidades (Weyrauch et al., 2016b: 8).

Es importante tener esto en cuenta en cuenta porque marca cuestiones tales como el uso de la evidencia, los procesos de toma de decisiones y la comunicación, que en conjunto rigen cómo se hace la acción dentro de una organización y determina las dinámicas dentro de la misma, como también las actitudes y comportamientos institucionales; cuestiones relevantes a analizar aquí pueden ser asuntos como el grado de planificación sistémica, los procesos formales de acceso y uso de la evidencia, las posiciones internas y la división del trabajo y responsabilidades, los procesos comunicacionales y la capacidad de crear procesos de monitoreo y evaluación (Weyrauch et al., 2016a: 52-56).

Los recursos organizacionales refieren a un conjunto de recursos que las organizaciones necesitan para alcanzar sus metas, como la financiación, la infraestructura organizacional, la tecnología o el tiempo disponible, sin estos -o con una cantidad y cualidad insuficiente- las oportunidades efectivas y reales para la aplicación de ciertas cosas fundamentales en el accionar de una organización son serán efectivas (Weyrauch et al., 2016b: 8).

Estos recursos organizacionales son fundamentales para el desarrollo de capacidades, tales como el uso de conocimiento, la aplicación de decisiones, el fortalecimiento institucional o la capacidad general de implementar cambios, que determinan cosas como la concentración e integración de prioridades y estrategias; ante esto es conveniente visualizar cuestiones como la concentración y división de fuentes de recursos, la tecnología que permite los flujos de información, la existencia de infraestructura asociada al conocimiento y la disponibilidad del tiempo (Weyrauch et al., 2016a: 57-59).

Tanto la cultura, la capacidad organizacional, la administración y manejo de procesos organizacionales, los recursos organizacionales, y otras diversas cuestiones son muy importantes a ser consideradas de manera interdependiente, tanto con factores organizacionales internos como también con factores extraorganizacionales.

Ruta de Cambio

En todo proceso de cambio social existe de cierta manera consciente o inconsciente ciertas creencias y supuestos normativos y explicativos sobre cómo sucede y debe suceder el proceso de cambio social en cuestión, y como ya se ha señalado, una aproximación desde la Teoría de Cambio nos ayuda a explicitar y ajustar estos supuestos a través del proceso.

La ruta de cambio refiere a la identificación de elementos, hitos procesuales y condiciones que se han de analizar para poder avanzar con cierta certeza para que ocurra el cambio en la situación deseada en cuestión (Retolaza, 2010: 23).

Está generalmente suele partir desde la situación deseada, y se asocia a intentar mapear las conexiones entre las condiciones de cambio, cuales se deben comprender desde los supuestos explicativos que asumimos, como también las brechas y necesidades que se

presentan en el proceso; a su vez, estos modelos mentales relacionados con la ruta de cambio son raramente lineales, y tampoco generalmente únicos, sino que se pueden existir varias rutas dependiendo de nuestro entendimiento del contexto y cómo podemos navegar en este, por lo que es necesario reflexionar y revisar continuamente las mismas basándonos en la experiencia y en lo aprendido del proceso (O’Flynn y Sonderskov, 2015: 56-59).

Es decir, la ruta de cambio refiere a nuestra idea sobre cómo se puede dar un cambio social hacia la situación deseada, donde están inmersos nuestros supuestos teóricos sobre cómo suceden los cambios sociales, las decisiones y configuraciones estratégicas que se deciden dentro de los procesos de transformación y las respectivas prioridades y posibilidades que se consideran relevantes.

Para analizar la ruta de cambio de manera integral, aquí se destacan tres elementos a considerar: a) los dominios de cambio; b) las condiciones de cambio; c) los supuestos de cambios; y d) el manejo de proyectos y programas.

Dominios de cambio

Los dominios de cambio son unos de los primeros elementos que se deben considerar en relación con mapear la ruta de cambio, ya que los mismos nos permiten abstraer nuestra visión sobre el proceso, y determinan consecuentemente los elementos posteriores.

Es así que una vez explorada la naturaleza del problema y la situación deseada, nos es necesario identificar los dominios de cambio respectivos concretos para alcanzar el cambio social en torno a la de la situación social en cuestión que se busca, lo cual tiene como finalidad intentar manejar la complejidad respectiva a la misma y determinar posteriormente donde conviene accionar estratégicamente (Van Es et al., 2015: 49).

Esto sucede porque los procesos de transformación generalmente se enfocan en distintos niveles y áreas, en contextos muy diferentes, lo que hace muy difícil entender estos distintos procesos de una manera simple y secuencial, ante esto es conveniente desarrollar un conjunto de dominios de cambio interrelacionados que se pueden considerar centrales en torno al objetivo de largo plazo, y que también van a ser influenciados por distintos procesos, proyectos y programas diferentes con relación a los dominios y dimensiones de cambio particulares que estén acordes al contexto (O’Flynn y Sonderskov, 2015: 27).

Por ejemplo la red de clima y desarrollo (CDKN en inglés) en el marco de intentar hacer compatible el desarrollo con el cambio climático, especialmente en países en vías de desarrollo respectivamente, enfoca cinco dominios de cambio en torno a evitar los impactos negativos del cambio climático en las poblaciones más vulnerables mediante el impulso de políticas públicas; entre estos dominios identifica que para que los cambios en las políticas públicas efectivas tengan lugar se deben dar cambios en las instituciones y sus capacidades, cambios en la coordinación colaboración y movilización de los stakeholders claves, cambios en la habilidad de los decisores de canalizar recursos estratégicos en torno al tema, cambios en la

cualidad y usabilidad de la evidencia base sobre el tema, y cambios en el entendimiento y compromiso de los decisores en torno a estos asuntos en cuestión.¹¹

Condiciones de cambio

Este elemento consiste en gran medida en identificar las condiciones que deben tener lugar para que cambio se realice, cuáles pueden ser de distinta naturaleza, tales como cambios institucionales, en los marcos de pensamiento, formas de comportamiento y presencia de ciertos actores individuales o colectivos, capacidades institucionales o técnicas, factores tecnológicos presentes, entre otros (Retolaza, 2010: 23).

Generalmente estas condiciones son cambios de comportamiento de actores y stakeholders y/o de factores relacionados con las estructuras sociales, condiciones de vida o las asociadas a estas, tales como configuraciones comunitarias, aspectos tecnológicos o alteraciones de distinto tipo (Van Es et al., 49-50).

Estas son los bloques estructurales del proceso de la ruta de cambio, que comprenden condiciones de necesidad que deben estar presentes en orden para que el proceso de cambio sea efectivo y para que la secuencia particular de las etapas dentro de este proceso pueden progresar respectivamente (O’Flynn y Sonderskov, 2015: 4).

Cabe señalar también que la etiqueta y el concepto “condiciones de cambio” también se llama de diversas maneras en distintas aplicaciones y enfoques respectivamente, por ejemplo muchos de estos entienden las condiciones de cambio como “precondiciones de cambio” o “resultados intermedios necesarios”, entre otras etiquetas menos conocidas.

La naturaleza de estas condiciones y cómo se deben dar es algo que depende de la concepción de la causalidad que tengamos, por ejemplo Retolaza (2010) identifica dos tipos de condiciones respectivamente, en primer lugar las *condiciones secuenciales* que refieren a aquellas condiciones que tienen que suceder antes que para que tenga lugar cierto fenómeno, es decir cierta condición no se puede dar sin que antes sé de otra precedente; y por otro lado en segundo lugar las *condiciones simultáneas* que refieren a aquellas condiciones que tienen que suceder simultáneamente para que el fenómeno en cuestión tenga lugar, es decir se precisan condiciones conjuntas en el tiempo para que tenga lugar tal transformación; a su vez estas condiciones pueden estar comprendidas y abarcar distintos plazos temporales, algunas se suelen ser de corto plazo, otras a mediano plazo y otras a largo plazo, estando relacionadas así temporalmente también.

Para dar un ejemplo de estas condiciones, podemos señalar la ruta de condiciones relacionadas con mejorar la calidad de vida de las minorías de género en Ecuador bajo el programa del taller de cambio del Instituto Humanista de Cooperación con Países en Desarrollo (HIVOS en inglés), donde se identifican condiciones a corto plazo como la

¹¹ Climate and Development Knowledge Network (2012). Helping developing countries to design and deliver climate compatible development.

difusión de la agenda de derechos y la toma de conciencia por parte de estos grupos minoritarios, en segundo lugar condiciones mediano plazo como alcanzar que se sensibilicen los derechos en la sociedad y que el movimiento se consolide en el país, cuestiones que se deben dar simultáneamente; y en tercer lugar en cuanto a las condiciones de largo plazo se identifica que la sociedad disminuya el estigma y la discriminación de estas poblaciones y que esto tenga un correlato en las políticas públicas y un cumplimiento efectivo de las mismas; por lo cual todo esto llevará a una disminución de la discriminación con relación a los derechos humanos de estas poblaciones minoritarias y consecuentemente se alcanzará la meta de mejorar la calidad de vida de estas poblaciones en Ecuador.¹²

Supuestos de cambio

A partir de la práctica reflexiva de la Teoría de Cambio no solo debemos identificar estas condiciones de cambio, sino que también los supuestos de cómo llegamos a esas conclusiones y como las construimos consiguientemente, entonces la misma nos obliga a revisar constantemente estos supuestos de manera continua e interactiva para interpretar y adaptarse a la ruta de cambio en cuestión (Retolaza, 2010: 21-22).

Hacer estos supuestos y creencias explícitas es quizás el paso más importante en una Teoría de Cambio, y quizás también al más desafiante, estos supuestos son las teorías detrás del proceso de la TdC, y todos los proyectos tienen empaquetado explícita o implícitamente ciertas suposiciones y creencias que las personas llevan a un proceso de cambio social; a su vez las mismas son difíciles de hacer explícitas porque están fuertemente entramadas en las percepciones que se consideran tácticas y evidentes tomadas como hechos de antemano que se informan por las creencias individuales, la práctica profesional, los valores organizacionales y las perspectivas de las tradiciones y de análisis (Vogel, 2012a).

Estos supuestos y creencias refieren a cuestiones asumidas y aceptadas como verdaderas o probables que subyacen en tanto a cómo el cambio sucede y las condiciones que se requieren para que se den efectivamente ciertos desarrollos considerados necesarios, los cuales son de gran importancia a la hora de asumir prioridades o marcos en los proyectos de cambio social respectivamente (O'Flynn y Sonderskov, 2015: 37-38).

Desde la TdC, a la hora de mapear la ruta de cambio concretamente y también sobre el pensamiento y el proceso de cambio social en general hacemos supuestos sobre cómo y porqué suceden los cambios sociales en lo que se refiere a diferentes cuestiones relevantes, y a partir de esto se van a trazar distintas estrategias respectivamente (Van Es et al., 2015: 102).

A partir de esto se puede entender que las condiciones de la ruta de cambio están sujetas a supuestos sobre cómo las mismas se pueden dar y que consideraciones hay que tener para que estas se cumplan, lo que es de gran importancia ya que si estas suposiciones sobre las condiciones son erróneas o están fuera de la influencia de un proyecto o programa de

¹² Taller de Teoría de Cambio con contrapartes de Hivos, Quito 2007 (citado en Retolaza, 2010 pp. 25)

cambio entonces el proceso de cambio no se desarrollará, por eso muchas veces durante el proceso de cambio será necesario repensar y adaptar estos supuestos, y consecuentemente las condiciones mediante una revisión continua, especialmente si el proceso de cambio tiene una alta complejidad respectivamente (O'Flynn y Sonderskov, 2015: 37-38).

Estas series de suposiciones por las cuales basamos nuestra TdC pueden ser más o menos válidas, entonces chequearlas es algo que debemos hacer, ya sea mediante evidencia, práctica o experiencia personal o compartida entre los actores involucrados; a partir de esto podemos encontrar muchos tipos de supuestos con menor o mayor impacto y con mayor o menor probabilidad de que sean inválidos, entonces se entiende que algunos supuestos pueden ser críticos y de alta probabilidad, y si estos son inválidos pueden tener consecuencias muy grandes en el proceso y obligarnos a repensar y rediseñar el mismo; por otro lado otras suposiciones pueden tener consecuencias menores, y que estas sean inválidas no afecta tanto al proceso y no nos obliga a preocuparnos demasiado o simplemente a enfocarnos a disminuir los riesgos de que estas sean inválidas (Van Es 2015 et al., 2015: 25).¹³

Es así que podemos encontrar muchas explicaciones de cómo un proceso puede resultar en cambios sociales, cuales hacen énfasis en distintos factores y modalidades, algunas hacen énfasis en factores individuales, otras en la fortaleza de las relaciones y conexiones, otras en los sentimientos de justicia y marcos de interpretación de la realidad, otras en el desarrollo institucional y otras en la movilización de base (Rogers, 2014: 4).

Estas teorías son muy diversas y cada una tiene ventajas y debilidades, promotores y oponentes, y circunstancias en que son más apropiadas aplicarlas y en otras que no, por lo que no podemos entenderlas como representaciones totalmente adaptadas a una única realidad contextual inmutable, y tampoco entenderlas como fijas, sino que las mismas están evolucionando continuamente; ante esto se entiende que no son prescripciones y recetas perfectas que puedan guiar nuestro proceso de cambio totalmente, y estar conscientes de que su aplicación puede limitar la mirada de las situaciones y acciones, así que es conveniente basarse en una o más de una de estas suposiciones teóricas, y considerar de manera muy cuidadosa sus aplicaciones, como también prestar atención a las presuposiciones de valores y posiciones ideológicas que en estas subyacen (Funnell y Rogers, 2011: 320-323).

Es así que se entiende que es constructivo tomar diferentes conceptos y supuestos de distintas teorías, ante esto es importante debatir y conceptualizar las diferentes teorías a la hora de decidir cómo actuar dentro de estos procesos de cambio y cómo mapear la ruta de cambio concretamente, es así que es necesario tener en cuenta cuestiones tales como la falta de ciertos conceptos o la adecuación contextual de tales supuestos, cuestión que generalmente se lo conoce como *balance decisional* respectivamente, y que se caracteriza por considerar pros y contras de las varias teorías y sus supuestos derivados, y ver como estos se agregan en diferentes niveles y contextos (Funnell y Rogers, 2011: 347-349).

También muchos tipos de estos supuestos se basan y provienen de teorías pertenecientes a la investigación teórica-académica, que intentar brindar supuestos plausibles

¹³ Ver Apéndice C, Tabla 4, donde se exploran la validez de los supuestos y sus respectivos riesgos.

y válidos sobre distintas cuestiones centrales al cambio social desde modalidades relacionados con los productos del método científico aplicado; prescindir de este tipo de supuestos implica una desconexión a la hora de la implementación que pueden llevar a una mala toma de decisiones y estrategias débiles, debilitando así el proceso de cambio social y del accionar concreto de un proyecto sobre el mismo, ante esto los practicantes de la Teoría de Cambio entienden la necesidad de tener presente diferentes teorías explícitas exploradas desde la investigación para guiar el proceso cambio y las transformaciones sociales de manera más efectiva e enriquecer las estrategias de los proyectos en proceso, y también poder adaptarse a los contextos y las dinámicas cambiantes, o encontrar múltiples rutas de cambio que puedan convertirse en puntos de aprendizaje y reflexión (Vogel, 2012a).

A raíz de esto podemos encontrar muchos supuestos de cambio basados en teorías provenientes de distintas disciplinas de investigación científica, cuales hacen énfasis en diversos a supuestos explicativos de distinta naturaleza a cuestiones relacionadas con los procesos de cambio social, entre estos por ejemplo los más conocidos son supuestos que provienen de las diversas teorías que refieren al cambio de comportamiento (Halpern et al., 2004; Darnton, 2008; Michie, Van Stralen y West, 2011), al cambio de las políticas públicas (Stachowiak, 2013; Michie et al., 2011), al cambio de enmarques (Schon y Rein, 1994; Rein y Schon 2016); o a los cambios sistémicos (Darnton, 2008).¹⁴

Por otro lado, no solo existen supuestos generales asociados a estas teorías anteriormente descritas, sino que también existen y es necesario señalar y destacar los supuestos específicos relacionados con el manejo de programas y proyectos, tales como los *supuestos de alcance* referidos a los supuestos si se llega efectivamente afectar a ciertos grupos o factores, los *supuestos de cambio de capacidades* referidos a aquellos supuestos relacionados en torno al desarrollo de capacidades de las personas o las organizaciones para que logren transformar cierto asunto, los *supuestos de cambio de comportamiento* referido a los supuestos en torno al cambio en el comportamiento de los agentes y sistemas en distintos niveles, los *supuestos de beneficio directo relacionados con* los supuestos de como afecta las acciones en los objetivos, , los *supuestos de bienestar* que refieren a aquellas condiciones que suponemos que van a generar un impacto en el bienestar de la población objetivo, y también otros supuestos que como los relacionados con las *influencias externas* o los *resultados inesperados* respectivamente (Mayne, 2015).¹⁵

Otros autores como O'Flynn y Sonderskov (2015) señalan que existen tres tipos de estos supuestos específicos relacionados con los programas y proyectos, entre estos en primer lugar podemos señalar los *supuestos de implementación* tales los métodos de cambio social y las capacidades que tenemos para impulsarlos; en segundo lugar los *supuestos de contexto* que refiere a aquellos supuestos que pueden variar con el contexto, tales como el contexto de

¹⁴ En el Apéndice C se sintetizan distintas teorías de supuestos referidas a los cambios de comportamiento (Tabla 5), cambio de comportamiento desde las políticas públicas (Tabla 6), a los cambios en las políticas públicas (Tabla 7), cambios en los enmarques (Tabla 8), y a teorías aplicadas (Tabla 9).

¹⁵ Estos tipos de supuestos y creencias se asocian con lo que (O'Flynn y Sonderskov, 2015) entienden como supuestos de implementación

las políticas públicas o las posiciones y capacidad de influencia de stakeholders claves; y en tercer lugar los *supuestos de beneficiarios*, tales como sus necesidades, intereses o la especificidad del objetivo o la población que queremos hacer énfasis.

Por ejemplo el programa genérico de *Harvestplus* intenta desde la Teoría de Cambio construir una ruta de cambio genérica orientada a mejorar de las condiciones nutricionales de una población a través de el consumo de alimentos provenientes de semillas biofortificadas, en el mismo se señalan una serie de *supuestos de implementación* donde identifica ciertos *supuestos de cambio de comportamiento* que el programa supone que podrá influir, como que por ejemplo que los oferentes efectivamente van a ofrecer variedades biofortificadas de semillas, que los granjeros efectivamente adopten estas variantes, que los comerciantes las puedan adquirir y comercializar consecuentemente, lo que en conjunto llevará a que los consumidores consuman los alimentos derivados de las mismas; a su vez se identifican *ciertos supuestos contextuales* que influyen los supuestos anteriores, que refiere a las influencias externas al programa; por otra parte esto dará lugar a los *supuestos de beneficio directo* como que la ingesta de alimentos con estos micronutrientes sea continua y genere efectos relevantes; y también los *supuestos de cambio en el bienestar* referidos a que efectivamente las poblaciones mejoren su salud.¹⁶

También es necesario señalar a modo de ejemplo programas que hacen énfasis en supuestos teóricos provenientes de la investigación científica, como por ejemplo los abordajes de múltiples organizaciones estadounidenses tales como el Centro de Control de Enfermedades (CDC) o el Instituto Nacional de Salud (NHI) que desde la Teoría de Cambio usan supuestos de tipo ecológico-integrativos en relación con mejorar la asistencia a personas portadoras de VIH mediante ciertas recomendaciones en torno a las intervenciones en este problema, donde recomiendan que las mismas deben ser basadas y abordadas en múltiples niveles de intervención, y que la sustentabilidad de los efectos debe estar bajo constante investigación; a raíz de estos supuestos de cambio teóricamente orientados han surgido muchos abordajes en torno a la problemática del VIH, como los modelos participativos de educación inter-pares (Campbell et al., 2005) que busca promover indirectamente el cambio de comportamiento de la asistencia a esta problemática a través de cambios en tres dimensiones contextuales referidas al contexto simbólico, al contexto de las redes y organizacional y el contexto material-político.¹⁷

Manejo de programas y proyectos

Luego de identificar los dominios de cambio y las condiciones es conveniente hacer una exploración estratégica sobre donde activar acciones concretamente, es decir identificar

¹⁶ Johnson, N., Guedenet, H., Saltzman, A. (2015). What Will It Take for Biofortification to Have Impact on the Ground? Theories of Change for Three Crop-country Combinations, IFPRI Discussion.

¹⁷ Lindigger, G., Solomon, V., Essack, Z. y Blackbeard, D. (2007). Behaviour Change Theory in Practice: A Review of Four HIV Organisations. School of Psychology Pietermaritzburg, Sudafrica.

aquellas áreas y factores en cuestión por los cuales las chances de crear un cambio social en torno al asunto en cuestión se puedan hacer más probables, en tanto a delimitar sobre cuáles áreas de los dominios de cambio es conveniente actuar, lo que implica la identificación, delimitación y enfoque de áreas, actores y stakeholders que sean estratégicamente posibles de influenciar, ya que en una situación de recursos limitados, de poder variable, de contexto variable, de falta de conocimiento y de muchos otros factores que no controlamos o entendemos, se nos es incapaz de hacer todo aquello que queramos hacer en torno a buscar esta situación deseada (Retolaza, 2010; Van Es et al., 2015).

Esto se conoce a veces como *manejo de proyecto o programa* y consiste en entender como un programas o conjunto de programas de acción activan en la en práctica la Teoría de Cambio, entre esto incluye las decisiones que se hacen y las prioridades que son consideradas en torno a alcanzar ciertos resultados en las rutas de cambio, es decir cuestiones particulares a un programa diseñado y orientado a alcanzar ciertos cambios, ya sea en el comportamiento de actores, en una situación particular o lo que se considere relevante; por lo que es necesario tener en cuenta cuestiones como las actividades, los recursos necesarios u otros supuestos que le dan cierta racionalidad a un programa (Funnell y Rogers, 2011: 199-201).

Es así que podemos entender el *manejo de proyecto o programa* como una operacionalización y activación de la Teoría de Cambio en torno a alcanzar -o contribuir a alcanzar- la situación deseada desde un programa inmerso dentro el proceso de cambio, tales como una política pública, una iniciativa de organizaciones no-gubernamentales, proyectos comunitarios u otra modalidad de transformación social o una mezcla de diferentes modalidades complementarias.

Este *manejo de proyecto o programa* desarrolla lo que se conoce como *teoría de acción*, cual tiene como cometido principal mapear la ruta de cambio en el *nivel de proyecto* que se relaciona a cómo concretamente los programas y proyectos en cuestión pueden llegar a influir en alcanzar la situación deseada, la misma usualmente tiene lugar luego haber mapeado la ruta de cambio en el *nivel de cosmovisión* cual que refiere a la ruta de cambio a nivel macro-general que a veces no es posible influir directamente en todos los aspectos y dominios propuestos; esta *teoría de acción* consiste en explorar una lógica de acción de un programa o proyecto orientado a alcanzar cierto cambio objetivo en algún contexto específico que pueda aportar también a cambios de largo plazo (Van Es et al., 2015).

Esta tiene como contenido diversas cuestiones como la formulación de objetivos prioritarios del programa, especialmente relacionados con los cambios intermedios necesarios; un *mapeo de ruta de cambio desde los objetivos del proyecto* relacionadas con entender cómo y qué cuestiones tenemos que alterar para que el objetivo formulado tenga lugar, que implica cuestiones como los factores contextuales, que relación hay entre los diferentes procesos de cambio paralelos, los comportamientos y reacciones de los stakeholders y los distintos actores, las relaciones de causalidad de los procesos de cambio pensados, y los riesgos y consecuencias no esperadas, entre otros elementos; los *análisis del proceso* que implica analizar cuestiones referidas al mapeo de la ruta de cambio, tales como la secuencia de la intervención, la falta de ciertos elementos, las consecuencias no

intencionadas, la necesidad y suficiencia de las mismas, entre estas cuestiones similares; y también *explorar opciones estratégicas* relevantes (Van Es et al., 2015).

A raíz de lo anterior, podemos entender que el *manejo de proyectos y programas* consiste generalmente en secuencias de eventos, condiciones, amalgamación de supuestos o combinación de estos considerados necesarios con base a modelos lógicos más o menos simples o complejos que varían según la perspectiva que se tenga respectivamente (Funnell y Rogers, 2011; James, 2011; Vogel, 2012b; Van Es et al., 2015).

Estos modelos lógicos son conceptualizaciones, expresiones y descripciones sobre cómo un programa o proyecto planea alcanzar su meta relacionada con la situación deseada, y consiste en identificar las cuestiones relevantes y analizar las acciones que se planean hacer en torno a alcanzar esta meta, como también las fases y etapas intermedias hacia los objetivos de largo plazo (Simister, 2015; Simister y Garbutt, 2015).

Los mismos nacen como herramientas de planificación de proyectos desde múltiples agencias estatales -principalmente estadounidenses-, que luego se fueron expandiendo a otros países y los ámbitos de las organizaciones no-gubernamentales a escala internacional como una herramienta de planificación y medición de desempeño, pero desde ese entonces hacia el presente también ha adquirido muchas funcionalidades que van más allá de entenderla solamente como herramienta de planificación o de manejo de proyectos, tales como las de fomento de la transparencia y *accountability*, un resumen de los proyectos, un enlace hacia los programas complejos de cambio o una herramienta para buscar financiación respectivamente (Earle, 2002; Simister y Garbutt, 2015).

En tanto a su composición se puede afirmar que no hay una única forma, versión o conjunto de elementos estandarizados en un modelo lógico, y son usados de diferente manera por diferentes instituciones, pero de todas se basan en una lógica similar, que generalmente comprenden, consisten y señalan elementos como: a) los *inputs* o *elementos de entrada* que refieren a los recursos que se usan para el desarrollo del proceso tales como los materiales, los recursos humanos o financieros; b) las *actividades*, que refieren a las acciones tomadas o el desempeño; c) los *outputs* o *elementos de salida*, que refieren a los productos que se obtienen tales como servicios, bienes o cambios específicos que pueden ser directos o indirectos; d) los *outcomes* o *resultados*, que refieren a los efectos efectivos o probables de corto, mediano y largo plazo que se obtienen a partir de los elementos de salida; e) y los *impactos*, que refieren a los efectos positivos o negativos a largo plazo directos, indirectos, intencionados o no intencionales (Simister, 2015; Simister y Garbutt, 2015).

De la mano con lo anterior, muchos autores recientemente han agregado algunos elementos adicionales a las formas más simples, como la narrativa, los indicadores verificables, los medios de verificación y las suposiciones del proceso (Simister, 2015).

Los distintos tipos de marcos lógicos se puede entender que tienen ciertas ventajas y desventajas, en cuanto a las ventajas se señala cuestiones como que ayuda a enfocar los programas y la necesidad de pensar el cambio desde los mismos incentivando así a identificar acciones y riesgos que están más allá de lo realizable y asumible; ayuda a clarificar el

monitoreo y la evaluación, sirve como una síntesis de un programa que promueve la coherencia y consistencia, y permite un entendimiento relativamente simple de un programa; por otro lado también se han señalado ciertas desventajas con relación a este respectivamente, como que inhibe la creación participativa, suele fomentar una visión demasiado rígida y lineal de los proyectos y los procesos de cambio, o que promueve la rigidez de los indicadores, entre otras (Simister, 2015; Simister y Garbutt, 2015).

A partir de estas críticas han surgido modificaciones de los marcos lógicos en tanto a su estructura como también sus elementos, que se orienta a intentar representar mejor la complejidad de los programas y proyectos, y poder combinarlos efectivamente con las Teorías de Cambio multidimensionales y participativas, a partir de tener en cuenta cuestiones como las múltiples etapas de los procesos de cambio o los actores diversos en estos procesos, lo que implica crear matrices más complejas, estar abiertos a discusión y reformulación, ser más representativas en tanto a las diferentes visiones, incluir elementos cualitativos en los mismos, ser menos predecibles y ser más sensibles a cambios inesperados en el contexto o en el mismo proceso de cambio (Earle, 2002).

A raíz de todo esto se puede entender que hay múltiples *modelos de manejo de proyecto y programas*, que se expresan en múltiples modelos lógicos diferentes, y que conjugan y amalgaman distintos elementos, formas y diversos énfasis; en Funnell y Rogers (2011) a modo de ejemplo señalan muchos tipos distintos de estos marcos lógicos, que van de modelos simples, hasta altamente complejos respectivamente.¹⁸

Un ejemplo de una variante compleja de *manejo de proyecto y programa* desde la Teoría de Cambio es por ejemplo el dea Fondo para el Medio ambiente Mundial, que desde las agencias del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se orientan a reducir la deforestación producto de la explotación de commodities en el Sudeste Asiático, África Occidental y América Latina; en el mismo se plantea una serie de proyectos paralelos orientados a *metas* como reducir la demanda de las commodities provenientes de la deforestación y mejorar los sistemas de decisión en torno a esa cuestión, desde ahí se identifican *outcomes* como la creación de compromisos de los comerciantes para reducir la deforestación o plasmar canales de diálogos participativos de políticas en torno al tema, también por otro lado se identifican ciertos *outputs* distintos según los diversos proyectos de los países de cada región como por ejemplo en latinoamérica se propone crear una plataforma de sojeros o la formación de espacios de trabajo y comunicación de consumidores para que demandan productos con baja deforestación, entre varios otros más según el objetivo.¹⁹

Monitoreo, evaluación y aprendizaje

Buscar impulsar cambios sociales, ya sea desde el plano del pensamiento o la acción concreta, suele ser una actividad difícil y duradera, especialmente en transformaciones

¹⁸ (Funnell y Rogers, 2011: 387-399).

¹⁹ World Wildlife Fund y United Nations Development Program (2016). Generating Responsible Demand for Reduced Deforestation Commodities. Global Environmental facility, pp. 20-43

complejas, por eso nos es necesario tener alguna forma de darnos cuenta qué y cuánto ha cambiado la situación en cuestión, y cuánto un proyecto en concreto ha influido en este cambio, como también qué tan válido es un proyecto en torno a su accionar, y si es el caso, que tan posible y necesario es hacer ajustes; para eso debemos seguir y documentar el proceso de cambio mientras este tiene lugar en el tiempo desde las bases desde el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje (*MEL* en inglés), cual implica tener claro cómo, quién y cuándo se seguirá y analizará la información en torno a mejorar la acción sobre el proceso de cambio, especialmente mediante el monitoreo y la evaluación que ayudan al proceso de toma de decisiones (Van Es et al., 2015: 68-69).

A través de esto podemos darnos cuenta de muchas cuestiones claves a considerar en un proceso de cambio, tales como las cuestiones y los procesos que no tuvimos en cuenta, la identificación de resultados intermedios como marcadores de efectividad, la revisión de aspectos de implementación y darse cuenta de factores contextuales relevantes que no se previeron, examinar caminos de cambio alternativos, falta de capacidades, entre otros elementos importantes (Rogers, 2014: 6).

Es decir esto implica explicitar que hay que observar, que y quien hace tal cosa, como también cómo se recogen las evidencias y se comparten las mismas, y de qué manera se aprende sobre el proceso de transformación social; a su vez nos es esencial entender la relación entre el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje, y otras cuestiones como la rendición de cuentas, ya que en la práctica esto no está tan claro.

A partir de todo esto anterior exploramos consiguientemente por separado algunas caracterizaciones y puntualizaciones importantes con respecto al monitoreo, a la evaluación y al aprendizaje respectivamente.

En cuanto monitoreo se puede entender que La TdC está fuertemente relacionada con el mismo, como por ejemplo a través de los enmarques conceptuales y la relación de los distintos niveles del proceso, que deben ser continuamente revisados para hacer ajustes si es posible en tiempo real a través de este proceso de monitoreo (O'Flynn, 2015:3).

Es así que un monitoreo desde la TdC implica la creación de indicadores que nos ayudan a leer de manera más integral el contexto emergente y darnos cuenta cómo se está dando el cambio, para ver también el papel de los proyectos accionados en cuestión y la contribución respectiva de estos, y consecuentemente también para saber si necesitamos ajustar nuestra teoría como también nuestra acción (Retolaza, 2010: 26-27).

A su vez, implica clarificar, delimitar y explicitar cuestiones como identificar quién determina qué es lo que hay que observar a través de estos indicadores, identificar qué señales nos permiten saber si las condiciones iniciales están teniendo lugar, y clarificar también cómo nos damos cuenta que logramos nuestros objetivos (Retolaza, 2010: 41).

Usualmente se señalan frecuentemente ciertos criterios de selección de los indicadores, como la relevancia y especificidad relacionada con que los mismos deben estar asociados con las áreas en las cuales un proyecto espera alcanzar alguna diferencia, tienen que ser creíbles en tanto a que deben estar relacionados directa o indirectamente al proceso de

cambio, deben ser no-ambiguos estando claramente definidos en tanto a su medida y a su interpretación, deben ser consistentes en tanto deben poder ser medidos sobre un tiempo considerable relacionado con el proceso de largo plazo si el contexto no se altera demasiado, deben ser sensibles en tanto que sean sensitivos a las variaciones de cambio con relación a lo que intenta medir, también deben ser fáciles de recolectar ya que hacer indicadores demasiado complejos consumen muchos recursos y tiempo (Van Es et al., 2015).

En lo relacionado con la evaluación de los programas y procesos de cambio en una Teoría de Cambio se puede entender que la misma intenta contar una historia en avance sobre los cambios que suceden, lo que implica que provee un marco explícito por el cual evaluar los impactos de largo plazo, entre esto hace énfasis en cuestiones como identificar qué cambios han surgido concretamente provenientes de un programa, proyecto o proceso de cambio, y qué tan significativos son los mismos; en analizar e intentar verificar el funcionamiento correcto de estos proyectos, con las personas correctas en el tiempo correcto; revisar si nuestra TdC se sostiene en cuanto a sus conceptualizaciones, y que deberíamos hacer de manera diferente si es el caso (O'Flynn, 2015: 3).

Esto no significa que la TdC hace los procesos de evaluación más fáciles necesariamente, sino que incluso a veces los dificulta bastante, pero que si esta evaluación se hace correctamente puede hacer que la misma sea muy útil ya que refleja mejor la realidad que queremos aproximar (O'Flynn, 2015: 3).

En cuanto al aprendizaje desde la Teoría de Cambio se puede entender que la misma implica la creación de un marco que nos permite aprender desde dentro del proceso y entre programas, ya que implica reflexionar sobre el proceso y los resultados obtenidos; de la mano de esto se entiende que el aprendizaje se puede guiar a partir de los ciclos de aprendizaje Kolb (1984), que sostiene que el aprendizaje se da por cuatro fases distintas: a) la *experiencia concreta*, relacionada con la experiencia adquirida mediante la práctica; b) la *observación reflexiva*, referido a el análisis derivado de la aplicación de ciertas preguntas y lentes sobre nuestra experiencia; c) la *conceptualización abstracta*, referida a la síntesis teórica y la actualización de supuestos que surge a partir de nuestra práctica observacional reflexiva; y d) *la aplicación práctica*, derivada de las acciones que hacemos en la realidad respectivamente sobre la base de lo que reflexionamos y aprendemos (citado en Retolaza, 2010: 27-28).

En los procesos desde una TdC multiactor-participativos asociados a los *problemas torcidos* los marcos de aprendizaje se nutren del aprendizaje constructivo y colaborativo donde la interacción entre individuos, grupos y la sociedad en general están fuertemente relacionados, consolidando así un proceso de aprendizaje conjunto, lo que genera conocimientos más contextualizados, profundos y enriquecidos (Retolaza, 2010: 28).

V. Teoría de Cambio como producto

Como hemos señalado anteriormente en el primer apartado, la Teoría de Cambio no es solamente un proceso relacionado con elementos y nociones nucleares sobre cómo entender,

abordar y accionar los procesos de cambio social, sino que también es un producto que se manifiesta en una representación concreta mediante distintas formas y con distintas finalidades respectivamente.²⁰

El producto de la Teoría de Cambio es el resultado del proceso, es decir una representación del mismo, cual no tiene un formato predeterminado y rígido de desarrollo, pero que generalmente es representado mediante narrativas, diagramas o visualizaciones, o una combinación de estos (Van Es et al., 2015: 75).

La representación de una Teoría de Cambio es y debe ser útil para aquellos que son parte del proceso y también para otros terceros externos, por eso el producto debe estar orientado a una comunicación eficiente y efectiva de los principales mensajes y asuntos relevantes del proceso (Funnell y Rogers, 2011: 241).

A su vez, como pensamos sobre nuestra TdC influye cómo la representamos y también de manera viceversa, por esto nos es importante considerar con precaución qué forma de representación se va a usar, de lo contrario esta falta de conciencia puede llevar a dificultades y generará confusión y dificultades, especialmente si tenemos que trabajar con organizaciones y actores fuera de nuestro contexto (Funnell y Rogers, 2011: 242).

Aquí consiguientemente exploramos algunas formas de poder representar el producto de una Teoría de Cambio, entre estos aquí hacemos énfasis en: a) la narrativa; y b) la visualización.

Narrativa

La narrativa intenta encapsular las principales creencias y cuestiones relevantes sobre el proceso de cambio, como también lo que se considera como cambios efectivos obtenidos a través del mismo, generalmente de manera integrada y sintética a través de párrafos, apartados y apéndices adjuntos que usualmente están relacionados con la visualización respectivamente (James, 2011).

Generalmente las mismas se manifiestan a través de proposiciones y contenido de distinta índole que intentan explicar un proceso de TdC, y que están orientadas a contar distintas cosas, como una historia de las cosas que se hicieron y los resultados que se obtuvieron, o cosas como las dinámicas de participación dentro de un programa y cómo estas se vinculan a lo que se creó y/o a los resultados obtenidos (Funnell y Rogers, 2011: 243).

El contenido, el nivel de detalle y la extensión de una narrativa están enlazados con el propósito y naturaleza de la misma, es así que la presentación y el formato de esta varía según a cuál audiencia está orientada, ante esto las concepciones más simples de la TdC suelen enfocarse en un contenido relacionado los marcos lógicos, al análisis de riesgo y medidas de mitigación de los mismos, y a la agenda de investigación relacionada con el aprendizaje; por otro lado otras visiones más integrales de la TdC suelen contener una narrativa con base en un análisis rico del cambio deseado, a los actores y stakeholders en cuestión, las principales

²⁰ Ver Apéndice A donde se muestran diferentes productos de la Teoría de Cambio aplicada.

decisiones estratégicas y la descripción del uso de la TdC en un proceso de implementación, entre otras cosas (Van Es et al., 2015: 75).

A partir de esto entendemos que la narrativa sirve como forma sintética, generalmente textual de representar una Teoría de Cambio, que suele presentarse de manera integral al producto y suele estar combinada con otras formas de representación del proceso.

Visualización

La visualización es una representación creativa visualmente rica del proceso de la Teoría de Cambio, que a su vez expresa cierta lógica y jerarquías relacionales, como también son señalamientos de las instancias de reflexión grupal e inspiración que las personas dentro de un proyecto de transformación experimentan; en tanto a esto hay interpretaciones mixtas sobre la utilidad de las representaciones visuales, ante esto algunos dicen que estos diagramas fueron bastante significativos para aquellos dentro del proceso; por otro lado otros argumentan que a veces se le presta demasiado atención al producto visual a costas de entender el proceso integralmente; y también otros practicantes piensan que estas visualizaciones dan lugar a un panorama accesible de todo el modelo conceptual ya que provee un marco organizador que se puede usar dentro del proceso (Vogel, 2012b: 37).

Una función principal de la visualización de la Teoría de Cambio es la comunicación a personas que no estuvieron en el proceso, por eso debe ser entendible, organizada y bien hecha; generalmente esta representa el proceso de cambio que hemos previsto como un mapa visual e integral de actores y factores claves considerados en el mismo, y también cómo estos se relacionan e influyen integralmente en el proceso de cambio; como también ciertas dinámicas y caminos de cambio considerados hacia la situación deseada identificada, o una visualización de la percepción, los principios y estrategias claves respectivamente para alcanzar la misma (Van Es et al., 2015: 75).

En la práctica la visualización generalmente se presenta como un diagrama o un cuadro de flujo de los caminos de cambio más o menos lineal, que generalmente no explica integralmente ciertos elementos claves, y lleva el riesgo de perder -o no usar- la diversa información relevante que la TdC nos provee, lo cual tiene sus límites, como por ejemplo comprender que en la práctica es imposible integrar todos los elementos claves en una visualización; también que los esquemas y símbolos se pueden interpretar de diferentes maneras, haciendo difícil interpretarlos, especialmente si la interpretación es de personas de fuera del proceso de creación; y a su vez mediante la visualización es difícil aclarar cosas como el qué y el porqué de una Teoría de Cambio (Van Es et al., 2015: 76).

A modo de complemento, siguiendo a Vogel (2012b) señalamos algunos parámetros y recomendaciones para hacer una buena visualización, tales como que los elementos no deben estandarizarse ya cada programa debe decidir qué es lo más apropiado, debe estar sujeta a la participación y escrutinio ya que los conceptos deben entenderse por otros, los elementos

visuales deben ser significativos y no meramente decorativos, se deben representar las jerarquías organizaciones de los diferentes niveles de cambio como también aspectos claves que no son lineales o que los supuestos más importantes deben ser documentados.

A veces a la hora de representar una TdC aquellos que la crean se les hace difícil mirarla críticamente, entonces pueden hacer una representación incompresible y generar nociones engañosas hacia los terceros externos debido a que estos no son capaces de comprender los huecos, brechas y términos ambiguos en la misma, ante esto inevitablemente hay que tener en cuenta que las representaciones serán usadas por otras personas, y si no las entienden las mismas puede que esté el riesgo la utilidad de esta; para intentar no caer en estos problemas, podemos intentar tener en cuenta ciertas cosas, entre estas explicar claramente como un proceso puede contribuir a los resultados, evitar callejones sin salida, hacer las flechas significativas, indicar la dirección de la situación esperada, intentar mostrar la secuencias y consecuencias del progreso, poner foco en elementos principales, evitar muchas flechas y muchos bucles de retroalimentación, eliminar cosas que no agregan significado, asegurar la legibilidad y evitar palabras raras y acrónimos misteriosos que no tienen un significado claro respectivamente (Funnell y Rogers, 2011: 278).

Aunque no hay formas predeterminadas de como presentar las visualizaciones podemos tener ciertos ejemplos generales según el nivel de complejidad de nuestra Teoría de Cambio en cuestión, siguiendo a Funnell y Rogers (2011) podemos señalar por ejemplo que para representar los proyectos y programas simples podemos usar múltiples formatos como los modelos de tubería, de cadena de resultados, matrices realistas o cuadros con narrativas; para modelos complicados podemos usar modelos en paralelo, modelos en secuencia, formatos de hebras causales, modelos de contextualización; por otro lado para procesos complejos podemos usar diagramas de “7 D”, las representaciones en “U”, gráficos de ciclos de etapas, diagramas de integración verticales o usar diagramas que vienen de la Teoría de Sistemas tales como las representaciones de la Teoría de Red o los diagramas integrales provenientes de la modelación de sistemas dinámicos.^{21 22}

VI. Conclusiones

Nuestra contemporaneidad enfrenta muchos problemas y desafíos que se manifiestan tanto a escala global, como también a escala regional en Latinoamérica y a escala local en Uruguay, ante estos problemas los abordajes tradicionales referidos a los marcos, métodos y herramientas de entender los problemas e impulsar cambios sociales necesarios para resolverlos no están siendo efectivos, lo que implica una serie de consecuencias negativas derivadas de la incapacidad de resolver estos problemas.

²¹ Ejemplos de representaciones en Funnell y Rogers, 2011, pp. 244-277.

²² Ejemplos de visualizaciones diagramas de Teoría de Cambio en United Nations Environment Evaluation Office (2016) disponible en: <http://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/7138> [accedido 23/9/19].

Recientemente han surgido muchas nuevas aproximaciones con relación a abordar estos problemas, tanto a su manera de entender su naturaleza a través de distintas tipologías que surgen de parámetros como la complejidad, la incertidumbre y la divergencia; como también han surgido recientemente marcos de pensamiento-acción orientados a aproximar, abordar y accionar los cambios sociales necesarios para resolverlos como los abordajes desde la Teoría de Cambio.

Se entiende que existen tres grandes tipos de problemas con distintas características, que a su vez se manifiestan en la realidad social de manera combinada con relación a su complejidad, incertidumbre y divergencia respectivamente.

En primer lugar se pueden señalar los *problemas tipo 1 o simples* que refieren a problemas que tienen baja complejidad, baja incertidumbre y baja divergencia; estos son relativamente fáciles de entender y de decidir que hacer sobre los mismos, ya que hay un consenso entre los actores involucrados, se saben sus consecuencias de acción y se pueden abordar mediante el conocimiento técnico e implementación estandarizada.

En segundo lugar se encuentran los *problemas tipo 2 o complicados* que refieren a problemas con cierta complejidad, que tienen algún grado de incertidumbre y que existen ciertas divergencias en cuanto a su entendimiento y respuesta; los mismos para entenderlos suelen necesitar una mirada orientada teóricamente en conjunto con la construcción participativa de los problemas, como también de sus respuestas.

En tercer lugar podemos identificar los *problemas tipo 3 o torcidos* que refieren a problemas con una alta complejidad relacionada con que estos tienen muchos elementos e internacionales difíciles de delimitar, también son característicos de una alta incertidumbre relacionada con que tienen muchos riesgos asociados a los mismos ya que no conocemos sus consecuencias y también tienen una alta divergencia en cuanto a su entendimiento y a los valores que se le asociados desde los distintos actores; ante esto es necesario abordar los mismos mediante una perspectiva de redes y métodos participativos.

Para resolver estos problemas de distinta índole no solo es necesario tener formas de entender estos, sino también tener maneras de impulsar los cambios sociales necesarios para responder a los mismos, y para esto necesitamos nuevas aproximaciones, métodos y herramientas que nos permitan interpretar y accionar estos cambios necesarios, lo que se puede hacer mediante el abordaje de la Teoría de Cambio.

La Teoría de Cambio tienen muchas conceptualizaciones, entre estas podemos encontrar dos corrientes principales de definiciones respectivamente, por un lado las *complejas-reflexivas* asociadas a entender la Teoría de Cambio como un proceso reflexivo de construcción conjunta, participativa e integral sobre el cambio social y como este se debe impulsar; y por otro lado las conceptualizaciones *simples-instrumentales* que hacen énfasis en las secuencias y procesos de los programas o proyectos asociados a impulsar cambios sociales a través de modelos y herramientas con cierto grado de estandarización, que están fuertemente asociadas

a lo que se conoce como *manejo de proyectos o programas o teoría de acción*.

Los orígenes de la Teoría de Cambio se nutren de dos corrientes principales, por un lado desde la acción social informada, donde nace la necesidad de tener una idea clara de porqué ciertos proyectos de cambio social no estaban funcionando, principalmente desde el área de los estudios del desarrollo relacionada las organizaciones no-gubernamentales, ante esto se vió la necesidad de conectar lo teórico sobre el cambio social con la práctica; y por otro lado en segunda instancia estos orígenes se nutren del área de evaluación de programas, donde muchas organizaciones estaban teniendo problemas para evaluar las iniciativas de cambio complejas por lo que se empezó a desarrollar formas de anclar principios y métodos para hacer la evaluación efectiva de las mismas.

Últimamente la Teoría de Cambio ha tenido un interés cada vez más creciente en múltiples áreas debido a su eficacia para abordar el cambio social en torno a resolver problemas, especialmente en conjunción con la aparición de nuevos métodos y herramientas en las ciencias sociales y organizacionales como los programas complejos, la introducción del pensamiento sistémico e interdisciplinario, y de la creciente presión sobre las organizaciones y programas en torno a tener impactos efectivos y alcanzar sus objetivos eficientemente; ante esto todo una serie de instituciones, organizaciones y programas están empezando a usar el abordaje de Teoría de Cambio, que van de instituciones supranacionales, hasta las instituciones de investigación académicas-universitarias en diversos continentes.

A raíz de las múltiples conceptualizaciones de la Teoría de Cambio se entiende también que la misma tiene múltiples propósitos, en primer lugar podemos señalar un propósito ético-normativo relacionado con que es un abordaje que busca el cambio social en torno a abordar una situación que se considera injusta; en segundo lugar podemos señalar un propósito reflexivo sobre el proceso de cambio social en sus distintos niveles, tales como en el nivel de cosmovisión donde nos orienta a entender cómo los cambios sociales suceden a nivel macro, o a nivel de organizacional entender el rol que tiene una organización o institución en torno a crear un impacto efectivo; y en tercer lugar la TdC tiene un propósito operacional orientado a crear diseños programáticos eficientes, contribuir al monitoreo y la evaluación, contribuir al manejo adaptativo, medir impactos de los proyectos y programas, y a transpolar estos otras escalas, situaciones y contextos.

Los beneficios del abordaje de la Teoría de Cambio son múltiples, tanto beneficios generales, como también los beneficios operacionales.

En cuanto a los beneficios generales se pueden señalar cuestiones como qué es un marco de pensamiento que ayuda a abordar la complejidad de los procesos de cambio y la incertidumbre que conllevan los problemas contemporáneos, establece principios y lenguaje para el entendimiento común, o que también ayuda a mejorar el *accountability* y la transparencia de los procesos de cambio social.

En cuanto a los beneficios operacionales asociados al manejo de programas y proyectos la Teoría de Cambio nos da un marco para la alineación de actores y mejorar la

construcción y coordinación de la acción , como también nos ayuda a hacer ajustes de procesos en curso y un aprendizaje integral dentro y entre distintos proyectos y programas.

Las múltiples definiciones y propósitos se manifiestan en distintas variantes de la Teoría de Cambio, entre estas podemos identificar las variantes *simples evaluativamente informadas* relacionadas con nociones que hacen énfasis en la explicación de los cambios sociales y consecuentemente hacia su accionar desde secuencias lineales informadas desde la evaluación, y se las asocia generalmente a los marcos lógicos y suelen estar enfocados en *problemas tipo 1 o simples*; por otro lado están las variantes *complejas-socialmente informadas* que hacen énfasis en una visión integral y participativa de los procesos de cambio intentando informarse socialmente para abordar la complejidad de los mismos, y generalmente están asociados a los asuntos *tipo 3 o torcidos*; en tercer lugar podemos encontrar las variantes *mixtas* que son una combinación de las otras dos, amalgamando así perspectivas sobre formas de accionar y herramientas de ambas, estando así asociadas en cuanto a su aplicación a los *problemas tipo 2 o complicados* respectivamente.

La Teoría de Cambio también es un proceso, y este depende mucho de la perspectiva que se tenga de la misma y los énfasis consiguientes que se consideren relevantes, y aunque no hay una estandarización de elementos que lo constituyan, se pueden señalar ciertas cuestiones que generalmente son parte del desarrollo de la Teoría de Cambio en sus diversas prácticas, entre estos destacamos en este documento el cambio deseado, la situación contextual, la ruta de cambio y el monitoreo, evaluación y aprendizaje.

El cambio deseado refiere a la exploración del cambio social que se quiere alcanzar en el futuro orientado a resolver el problema -o conjunto de estos- que queremos abordar, y consiste en tener en cuenta cuestiones como la naturaleza del problema en cuestión relacionada con entender el fenómeno que se intenta cambiar, y también por otra parte identificar el cambio deseado relacionado con resolver este problema, es decir delimitar y tener una idea amplia y dinámica sobre cuál es la situación que se quiere alcanzar.

La situación contextual refiere a la exploración del contexto que determina las condiciones, oportunidades y posibilidades de entendimiento del problema y de acción consecuentemente hacia el cambio social que se busca, y consiste en identificar factores relevantes al proceso; entre estos podemos encontrar la exploración del contexto macro referida a identificar factores estructurales y circunstanciales que pueden afectar el proceso; el análisis de actores y stakeholders orientado a identificar los actores que influyen el proceso de cambio mediante diferentes lentes y formas de manejo orientados hacia los mismos; y el análisis del contexto organizacional referido a explorar cuáles son los factores organizacionales relevantes al proceso, tales como la cultura organizacional, las capacidades, la administración y procesos organizacionales, y los recursos organizacionales.

La ruta de cambio refiere a el mapeo de cómo se va a llegar a la situación deseada a partir de el problema en cuestión, el contexto subyacente al mismo y la acción consecuente; este implica cuestiones como explorar los dominios de cambio relacionados con identificar las áreas prioritarias que se necesitan abordar para alcanzar la situación deseada; las

condiciones de cambio relacionadas con los resultados intermedios que se deben alcanzar; los supuestos de cambio relacionados con explicitar aquellas suposiciones que asumimos en el proceso y por cuales basamos la acción; y por último también el manejo de programas y proyectos orientados a accionar la ruta de cambio que consiste en explorar cuestiones como los recursos y capacidades que tenemos, los productos que generamos a partir de estos, los resultados que obtenemos y cómo medimos el impacto hacia los objetivos.

El monitoreo, la evaluación y aprendizaje refieren a cómo seguimos el proceso de cambio y consecuentemente cómo aprendemos a raíz de este seguimiento, ante esto por un lado el monitoreo nos permite leer y medir el desarrollo del proceso de cambio en sus distintos niveles a través de indicadores en torno a ajustar el rumbo si se considera necesario; por otro lado la evaluación en una Teoría de Cambio es un marco por lo cual entender la evolución y la significancia de los impactos que se han obtenido a partir de un proyecto o programa de cambio, para poder evaluar cosas como la validez de los supuestos y la efectividad de las estrategias tomadas; en tercer lugar en cuanto al aprendizaje es algo central en el proceso de la Teoría de Cambio ya que a través de los marcos explícitos que se van desarrollando dentro del proceso creamos bases para el aprendizaje dentro y entre programas y proyectos, y en relación con los distintos actores partícipes y externos al proceso.

La Teoría de Cambio no solo es un proceso, sino que también es un producto, que es el resultado de este proceso respectivamente, teniendo como cometido representar las cuestiones más relevantes del proceso para comprender integralmente el mismo y comunicarlo mejor a actores internos y externos al mismo, esto se puede hacer mediante distintas formas de representación que generalmente comprenden una narrativa y una visualización, o un combinación de las mismas.

La narrativa es una representación generalmente textual que se manifiesta a través de diverso contenido cualitativo o cuantitativo de distinta índole y con distinto nivel de detalle y extensión, que intenta amalgamar, sintetizar y exponer las cuestiones centrales consideradas sobre el proceso de cambio, ya sea un mapeo respectivo del mismo, los resultados obtenidos, las estrategias marcadas o las dinámicas de participación, entre otras cosas consideradas relevantes que se consideran que tienen que ser representadas.

La visualización es una representación visual del proceso de la TdC que consiste en representar a través de gráficos, imágenes, diagramas y otras herramientas de modelación tanto los distintos elementos relevantes del proceso, como también el proceso mismo integrado, entre estas se puede destacar cosas como por ejemplo las condiciones de cambio en los respectivos dominios y sus supuestos subyacentes, un mapa de actores y redes asociadas al proyecto o programa, los factores contextuales claves u otros elementos centrales del proceso, que en conjunto se orientan a comunicar ciertas cuestiones que no se pueden hacer eficientemente a través de narrativas.

Todo esto en conjunto hace a la Teoría de Cambio un marco imprescindible a la hora de entender, abordar y desarrollar cambios sociales orientados a afrontar desafíos y resolver problemas sociales.

VII. Bibliografía

Anderson, A. (2004). Theory of Change as a Tool for Strategic Planning: A Report on Early Experiences. The Aspen Institute: Roundtable on Community Change.

Brady, H., Collier, D. y Seawright, J. (2004). “Refocusing the discussion in methodology”, en Brady, H., y Collier, D. (eds.), *Rethinking Social Inquiry: Diverse tools, Shared Standards*, Lanham, Md.: Rowman & Littlefield Publishers, pp. 10-20.

Bryson, J. (2004). “What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques”, *Public Management Review*, (6) 21–53.

Bostrom, N., y Čirković, M. (2008). *Global Catastrophic Risks*, Oxford University Press.

Bourne, L. (2009). *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation*. Gower Publishing, Ltd.

Bours, D., McGinn, C., y Pringle, P. (2014). *The Theory of Change approach to climate change adaptation programming*. SEA Change CoP, Phnom Penh and UKCIP, Oxford.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2017). *Informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe*, Naciones Unidas, Santiago.

Darnton, A. (2008). *Reference Report: An overview of behaviour change models and their uses*, GSR Behaviour Change Knowledge Review, University of Westminster, London.

Dente, B. y Subirats, J. (2014). ¿Quién decide? Los actores y sus recursos, en *Decisiones públicas: Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas*. Barcelona: Ariel; Colección Ariel Ciencias Sociales, Capítulo 3.

Earle, L. (2002). *Lost in the Matrix: The logframe and the local picture*. INTRAC.

Funnell, S., y Rogers, P. (2011). *Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.

Gerring, J. (2012). *Metodología de las Ciencias Sociales: un marco unificado*. Alianza Editorial: Madrid. Cap. 8 y Cap. 9, pp. 242-245.

Gienapp, A., y Reisman, J. (2014). *Theory of Change: A Practical Tool For Action, Results and Learning*. ORS.

Goertz, G. y Mahoney, J. (2006). A tale of two cultures. Qualitative and quantitative research in the social sciences, Princeton: Princeton University Press. Cap. 7.

Guy Peters, B. (2018). Policy Problems and Policy Design New Horizons in Public Policy. Edward Elgar Publishing Ltd.

Halpern, D., Bates, C., Mulgan, G. y Aldridge, S. (2004). Personal responsibility and changing behaviour : the state of knowledge and its implications for public policy. Prime Minister's Strategy Unit Cabinet Off., London.

Harari, Yuval N. (2018). 21 Lessons for the 21st Century. Jonathan Cape, London.

Head, B. (2008). Wicked Problems in Public Policy. Public Policy. 3.

Head, B., y Alford, J. (2015). Wicked problems: implications for public policy and management. Administration and Society 47 (6) 711-739.

Hirsch Hadorn, G., Pohl, C., y Bammer, G. (2010). "Chapter 30: Solving problems through transdisciplinary research" en Robert Froderman, Julie Thompson Klein y Carl Mitcham (eds.) The Oxford Handbook of Interdisciplinarity, Oxford.

James, C. (2011). Theory of Change review: A report commissioned by Comic Relief. Comic Relief, London.

Jordan, Andrew J. (Ed.); Turnpenney, John R. (Ed.) (2015). The Tools of Policy Formulation: Actors, Capacities, Venues and Effects, New Horizons in Public Policy, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

King, G., Keohane, R. y Verba, S. (1994). Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research. Princeton University Press.

Mackinnon, A., y Amott, N. (2006). Mapping Change, using Theory of change to guide planning and evaluation. Grantcraft, Foundation Center.

Mayne, J. (2015). Useful Theory of Change Models. Canadian Journal of Program Evaluation, Ottawa.

Michie, S., van Stralen, M., y West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. Implementation Science.

Mitchell, S. (2009). Unsimple Truths: Science, Complexity, and Policy. University of Chicago Press Chicago.

Mitchell, R., Agle, B., y Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review* Vol. 22, No. 4.

Nutt, P., y Backoff, R. (1992). *Strategic management of public and third sector organisations*, Jossey-Bass Publishers, California.

Oficina de Planeamiento y Presupuesto (2018). *Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo Uruguay 2050*, Presidencia de la República.

O'Flynn, M. (2012). *Theory of change. What's it all about?*, International NGO Training and Research Centre.

O'Flynn, M, y Sonderskov, M. (2015). *Theory of Change: How to Navigate Towards Positive Social Change in Complex Settings*, Faglight Fokus.

Reeler, D. (2007). *A Three-fold Theory of Social Change, With implications for practice, planning, monitoring and evaluation*, The Community Development Resource Association.

Reeler, D., y Van Blerk, R. (2017). *The Truth of the Work: Theories of Change in a changing world* The Community Development Resource Association.

Rein, M., y Schon, D. (2016). "Un discurso de la política que refleja el marco" en *La evaluación des Políticas. Fundamentos conceptuales y analíticos*, CAF Banco de Desarrollo de América Latina.

Retolaza, I. (2010). "Guía de Teoría de Cambio, un enfoque de pensamiento-acción para navegar la complejidad de los procesos de cambio social", PNUD/HIVOS.

Retolaza, I. (2013). *What is the purpose of a Theory of Change, a reflection note coming from Hivos ToC action-learning community*.

Rittel, H. y Webber, M. (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning", *Policy Sciences*, 4:2.

Rogers, P. (2008). *Using Program Theory to Evaluate complicated and complex aspects of interventions*.

Rogers, P. (2014). *Theory of Change*, UNICEF.

Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4th ed.), Sage Publications, California.

Simister, N. (2015). Outputs, Outcomes and Impact, INTRAC.

Simister, N. y Garbutt, A. (2015). The logical Framework, INTRAC.

Schon, D. y Rein, M. (1994). Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies, Basic Books, New York.

Stachowiak, S. (2013). “Pathways for change: 10 theories to inform advocacy and policy change efforts”, ORS, Center for Evaluation Innovation.

Stave, K., Yemer, G., Aynalem, S. (2017). Social and Ecological System Dynamics Characteristics, Trends, and Integration in the Lake Tana Basin, Ethiopia, AEISS Interdisciplinary Environmental Studies and Sciences Series, Springer.

Tilly, C. (1984). Big Structures, Large Processes, Huge Comparisons. Russell Sage Foundation, New York.

United Nations Office for Disaster Risk Reduction (2019). Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction, United Nations.

Van Es, M., Guijt, I., y Vogel, I. (2015). Theory of Change Thinking in Practice. A Stepwise approach, Hivos International, Netherlands.

Vogel, I. (2012a). ESPA guide to working with Theory of Change for research projects. ESPA programme.

Vogel, I. (2012b). Review of the use of ‘Theory of Change’ in international development, Department for International Development (DFID), United Kingdom.

Weiss, C. (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families (Connell, J, Kubisch, A, Schorr, L, and Weiss, C. (Eds.) ‘New Approaches to Evaluating Community Initiatives’ ed.). Washington, DC, Aspen Institute.

Weyrauch, V., Echt, L. y Suliman, S. (2016a). “Knowledge into policy: Going beyond Context matters”. Politics & Ideas and the International Network for the Availability of Scientific Publications.

Weyrauch, V., Echt, L. y Suliman, S. (2016b). “Starting from context: how make strategic decisions to promote a better interaction between knowledge and policy”. Politics & Ideas and the International Network for the Availability of Scientific Publications.

Apéndice A. Ejemplos aplicados de la Teoría de Cambio

African Women in Agricultural Research and Development (2015). Empowering African women scientists through career-development fellowships Nairobi, Kenya. disponible en: <http://award-demo.badili.co.ke/wp-content/uploads/AWARDS-Journey-Through-the-Years-Full-Publication.pdf> [accedido 25/08/19]

Ecosystem Services and Poverty Alleviation (2012). Monitoring and Evaluation within ESPA Deliverable 1/5: ESPA Theory of Change, ESPA Directorate by LTS International and ITAD. disponible en <https://www.espa.ac.uk/files/espa/ESPA-Theory-of-Change-Report.pdf> [accedido 11/10/19].

European Environment Agency (2014). National monitoring, reporting and evaluation of climate change adaptation in Europe, EEA Report N°4, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Disponible en: <https://www.eea.europa.eu/publications/overview-of-climate-change-adaptation/download> [accedido 23/09/19].

International Development Department (2007). Joint Evaluation of General Budget Support 1994–2004, Evaluation of General Budget Support, disponible en: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/38339122.pdf> [accedido 23/9/19].

International Food Policy Research Institute (2013). Provitamin A Maize for Zambia. HarvestPlus Product Development and Delivery Plan. Washington, D.C.: International Food Policy Research Institute. disponible en: https://www.harvestplus.org/sites/default/files/Research%20for%20Action_Paper%20No%201_1.pdf [accedido 10/07/19].

World Wildlife Fund y United Nations Development Program (2016). Generating Responsible Demand for Reduced Deforestation Commodities. Global Environmental facility disponible en: http://wwfgef.org/gef/wp-content/uploads/2017/03/Commodities_Demand_Proadoc.pdf [accedido 04/10/19].

Vaillant, C., Condy, A., Robert, P., y Tshionza, G. (2010) Country programme evaluation, Democratic Republic of Congo 2003-2008, Department for International Development, United Kingdom. disponible en <https://www.oecd.org/countries/democraticrepublicofthecongo/45657904.pdf> [acceso 03/10/19].

Wood, B; Kabell, D; Sagasti, F; Muwanga, N. (2008). Synthesis Report on the First Phase of the Evaluation of the Implementation of the Paris Declaration, Copenhagen. disponible en: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/evaluationoftheimplementationoftheparisdeclaration.htm> [accedido 26/09/10].

Ministry of Planning and Finance Myanmar (2018). Sustainable Development Plan (2018 – 2030), Government of the Republic of the Union of Myanmar. disponible en: https://themimu.info/sites/themimu.info/files/documents/Core_Doc_Myanmar_SustainableDevelopment_Plan_2018_-_2030_Aug2018.pdf [accedido 30/09/10].

Apéndice B. Proceso de Teoría de Cambio

Tabla 3. Elementos del proceso según descripción y subelementos

Elementos	Descripción	Subelementos
<i>Visualización del cambio</i>	Explorar la situación deseada de cambio social considerada relevante	Naturaleza del problema; identificar situación deseada
<i>Análisis de contexto</i>	Visualizar y identificar elementos importantes para el proceso de transformación	Contexto macro; actores y stakeholders; contexto organizacional
<i>Ruta de Cambio</i>	Hitos, procesos y condiciones de cambio necesarias para alcanzar la situación deseada	Dominios de cambio; condiciones; supuestos de cambio; manejo de programa y proyectos
<i>Monitoreo, evaluación y aprendizaje</i>	Ajustar proceso, evaluar impactos y aprender sobre el mismo	Marcos de monitoreo y evaluación, aprendizaje continuo

Fuente: elaboración propia en base al documento

Apéndice C. Supuestos

Tabla 4. Supuestos según análisis de riesgo

Riesgo de supuesto inválido	Consecuencias menores	Consecuencias serias
<i>Baja probabilidad</i>	No preocuparse	Mitigación
<i>Alta probabilidad</i>	Reducción de riesgos	Riesgo de re-diseño

Fuente: elaboración propia en base a Van Es et al. (2015).

Tabla 5. Supuestos teóricos de comportamiento según tipo, descripción y ejemplos

Tipos	Descripción	Ejemplos
<i>racionales</i>	Las personas racionales buscan maximizar su bienestar, y entienden las opciones en términos de costo y beneficios, entonces seleccionan la opción que maximiza su utilidad neta	<i>Lógica de acción colectiva</i> (Olson, 1965); <i>teoría de la elección pública</i> (Niskanen, ([1971] 1994))
<i>Ecológicas</i>	Los sistemas de comportamiento son como los sistemas ecológicos complejos, y los cambios de comportamiento surgen donde hay múltiples influencias en distintas direcciones que afectan diferencialmente en los distintos niveles	Teorías de <i>planeamiento de comportamiento</i> (Fishbein y Ajzen 1975); teorías de <i>cambio en etapas</i> (Prochaska & DiClemente 1983); <i>Teoría de redes y apoyo</i> (House 1981); <i>Teoría de capital social</i> (Bourdieu 1986; Coleman 1988; Putnam 1995)

Fuente: elaboración propia en base a (Halpern et al., 2004; Darnton, 2008).

Tabla 6. Cambio de comportamiento desde las políticas según supuestos y ejemplos

Política pública	Supuestos	Ejemplos
<i>Guía</i>	Educación, restricción, ambiental	Producir y/o dismantelar protocolos
<i>Regulación</i>	Ejemplificación, empoderamiento	Establecer acuerdos voluntarios
<i>Fiscal</i>	Reestructuración ambiental,	Usar el sistema de impuestos

	ejemplificación	para aumentar costos
<i>Planificación social-ambiental</i>	Persuasión, educación	Usar planeamiento urbano
<i>Provisión de servicio</i>	Entrenamiento, empoderamiento	Establecer servicios de apoyo
<i>Comunicación</i>	Incentivación, persuasión	Crear campañas de medios
<i>Legislación</i>	Coerción, incentivación	Prohibir la venta o uso de algo

Fuente: elaboración propia en base a Michie et al. (2011).

Tabla 7. Cambio en las políticas según nombre, descripción y aplicabilidad

Teorías	Descripción	Aplicabilidad
<i>Teoría de equilibrio puntuado o de los Grandes Saltos (Baumgartner & Jones)</i>	Los cambios significativos en las políticas y en las instituciones se dan cuando están las condiciones necesarias combinadas	Cambios de gran magnitud, existe una fuerte capacidad mediática
<i>Teoría de establecimiento de la agenda (Kingdon)</i>	Los cambios en las políticas ocurren cuando se abre una ventana de oportunidad que conecta componentes del proceso de las políticas tales como la definición del problema o el clima político	Cuando se pueden manejar varias ramas procesuales simultáneas, y cuando existe una capacidad interna de crear, identificar y actuar en las ventanas
<i>Teoría de coalición o marco de coaliciones de apoyo (Sabatier, Jenkins-Smith)</i>	Los cambios en las políticas ocurren través de la acción coordinada de un rango de individuos y grupos con la misma creencia de políticas	Existe un fuerte grupo de aliados con un objetivo común o una administración afín en el gobierno
<i>Teoría del poder de elites (Mills, Domhoff)</i>	Los cambios en las políticas surgen cuando se trabaja directamente con aquellos con poder para hacer decisiones o influir el proceso decisorio	Existen aliados en posiciones de poder, el foco suele ser incrementalista
<i>Teoría de régimen (Stones)</i>	Los cambios en las políticas surgen a través del apoyo y empoderamiento de los hacedores de políticas a través de un núcleo importante de individuos con fuerte influencia	Se sabe que existe y se tiene acceso a una coalición de no-políticos influyentes involucrados en las decisiones

<i>Teoría de prospecto o de marcos y mensajes (Tversky & Kahneman)</i>	Las preferencias individuales varían según como se presenta las opciones	Los asuntos deben ser redefinidos a través de campañas mediáticas
<i>Teoría de bases o de organización comunitaria (Alinsky, Biklen)</i>	Los cambios en las políticas surgen a través de la acción colectiva de los miembros de una comunidad orientados a resolver un problemas.	Foco en el convencimiento y la construcción de capacidades comunitarias
<i>Teoría de Difusión (Rogers)</i>	Los cambios en las políticas surgen cuando una nueva idea superadora es comunicada a una masa crítica	Hay un foco en la nueva idea que supera una anterior

Fuente: elaboración propia en base a Stachowiak (2013).

Tabla 8. Cambios de embarques según tipo de explicación y descripción

Tipo explicación	Descripción
<i>Choque de enfoques</i>	Refiere a que los enmarques y los sub-enmarques cambian a partir de cambios en los apoyos de patrocinio y en el consenso sobre los mismos, es decir a reconfiguraciones del poder relativo que los sostienen
<i>Respuesta ante insuficiencia</i>	Los enmarques cambian a partir de las insuficiencias de las fases que manejaban un marco anterior, es decir cuando se considera en la práctica cierto marco como insuficiente este es sustituido por otro
<i>Alteraciones contextuales</i>	Los enmarques y los sub-enmarques cambian a partir de alteraciones en el contexto, como ciertas dinamicas economicas o politicas

Fuente: elaboración propia en base a Rein y Schon (2016).

Tabla 9. Teorías aplicadas según descripción y ejemplos

Teorías	Descripción	Ejemplos
<i>Teorías de publicidad social</i>	Los modelos de publicidad social hacen énfasis en el uso de la publicidad para cambiar	Modelos de <i>publicidad social comunitaria</i> (McKenzie-Mohr, 2000); los modelos de <i>mapeos de</i>

	comportamientos desde distintos niveles del mismo	<i>intervención</i> (Bartholomew et al., 1998); modelos de <i>publicidad social basada en el contexto</i> (Stern, 2000); <i>modelo 4Es</i> (Defra, 2008; French y Blair Stevens, 2005; Lewis, 2007)
<i>Aplicaciones de capital cultural</i>	Los cambios suceden a partir de los cambios en el contexto cultural	Aplicaciones del cambio cultural (Knott et al., 2008)
<i>Teorías de empoderamiento</i>	El empoderamiento surge a través de ciertos factores estructurales y subjetivos, y este lleva al cambio social	<i>Marcos de empoderamiento comunitario</i> (CLG, 2008)
<i>Aplicación de teorías de sistemas</i>	Los cambios no pueden surgir a través de modelos de intervención de “comando y control”, y entonces no pueden ser dirigidos, ante esto hay que crear sistemas de aprendizaje	Modelo de <i>fallo sistémico</i> (Chapman, 2007); <i>educación para el desarrollo sustentable</i> (United Nations 1972)

Fuente: elaboración propia en base a Darnton (2008).