



Actúa.pe

# LABORATORIO NACIONAL DE ACTIVISMO 2019

24 FEBRERO - 1 MARZO

## Teoría del Cambio:

Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social

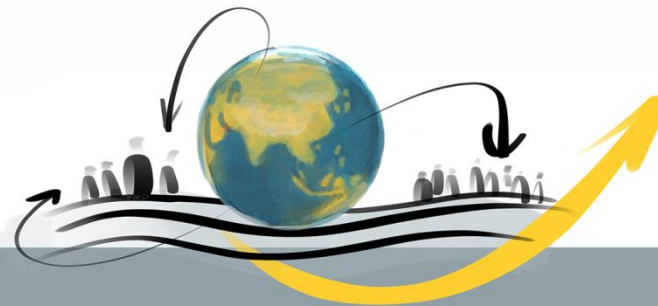
David Esteban García Fuentes

Facilitador Knowmad para el desarrollo sostenible

Diseñador de experiencias de aprendizaje



HAKUNA  
matata



GLOBAL PEACE INITIATIVES

**AUSENCIA**  
ABSENCING

Resistencia  
*holding on*

Manipulación  
*manipulating*

**DESVINCULARSE**

STUCK IN  
ONE SELF/WILL

**ENGAÑO**

DE-SENSING

Atascado en uno mismo

DELUDING

Atrincheramiento  
*entrenching*

STUCK IN  
ONE SKIN  
(US VS. THEM)

Abuso  
*abusing*

**NEGACIÓN**

Atascado en una piel  
(nosotros contra ellos)

**BOICOT**

DENYING

STUCK IN  
ONE TRUTH/VIEW

ABORTING

Cegamiento  
*blinding*

Desmembramiento

**DESCARGANDO**

Atascado en una  
verdad/visión

**DESTRUCCIÓN**  
DESTROYING

DOWNLOADING

DOWNLOADING

**DESCARGANDO**

Mente Abierta

PERFORMING  
**CONSTRUYENDO**

VoJ

Suspendiendo

OPEN  
MIND

*embodying*

Incorporando

SEEING

PROTOTYPING

**OBSERVANDO**

Voluntad Abierta

**PROTOTIPAR**

VoC

Redireccionando  
*redirecting*

OPEN  
HEART

*enacting*

Decretar

SENSING

Corazón Abierto

CRYSTALLIZING

VoF

**SINTIENDO**

*letting go*

OPEN  
WILL

**CRISTALIZANDO**

Dejar ir

Dejar venir  
*letting come*

PRESENCING

**PRESENCIA**

PATOLOGIA SOCIAL

EMERGENCIA SOCIAL



# TEORÍA DEL CAMBIO

Sirve para aclarar prioridades y definir metas y el camino para alcanzarlas.

## Teoría de cambio

Es una metodología para la planificación, participación y evaluación de proyectos o programas para efectuar un cambio social.

Montar una Teoría del cambio es hacer un mapa que resuma los pasos con los cuales planeas cumplir tu meta. Te ayuda a definir si tu trabajo está contribuyendo a lograr el impacto que visualizas y si hay otra forma que también necesitas considerar.





# ¿Qué es la Teoría del Cambio?

- Un ejercicio de **visualización creativa y consciente** que nos **permite concentrar nuestra energía en determinadas realidades futuras** no sólo posibles, sino también probables y deseables.
- Un **conjunto de supuestos y proyecciones** sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo con base en: i) un análisis realista de contexto; ii) una auto-valoración de nuestras capacidades de facilitación de proceso; y iii) una explicitación crítica de nuestros supuestos.
- Un enfoque de pensamiento-acción que nos ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio que deseamos provocar.
- Un ejercicio de aprendizaje colaborativo y multiactor que incentiva el desarrollo de la lógica flexible necesaria para el análisis de procesos complejos de cambio social.
- Un mapa semiestructurado de cambio que enlaza nuestras acciones estratégicas a ciertos resultados de proceso que queremos provocar en nuestro entorno inmediato.
- Una herramienta de proceso que nos ayuda a monitorear consciente y críticamente nuestro pensar y nuestra acción de manera individual y también colectiva.

## Teoría de cambio





La herramienta de Teoría del Cambio no solo te ayuda a articular clara mente y conectar tu trabajo con tu meta principal, también te permite encontrar riesgos potenciales en tu plan, compartiendo las suposiciones subyacentes en cada paso. En grandes organizaciones, donde puede haber varios proyectos activos al mismo tiempo, la Teoría del Cambio ayuda a plantear primero estos diferentes proyectos y después considerar como se conectan y unen entre ellos.

Esta herramienta también puede ayudar a alinear compañeros de equipo hacia un fin más grande y ayudarlos a entender su rol en lograrlo.



# Qué no es la Teoría del Cambio?

- Una verdad absoluta e incuestionable de cómo se ha de dar el cambio, de cómo va a ocurrir o incluso de cómo deseáramos que ocurriese.
- Una receta definitiva que ayuda a eliminar la incertidumbre existente en procesos sociales emergentes y complejos.
- Un sustituto del Marco Lógico como instrumento de planificación rígida.



# Forma de ver los Cambios

- **CAMBIOS EMERGENTES.** Son aquéllos que se dan en nuestro desenvolvimiento diario de la vida. Son procesos adaptativos e irregulares basados en el aprendizaje experiencial, y que se dan como consecuencia de los cambios inesperados y/o no planificados que surgen de esta dinámica vivencial.
- **CAMBIOS TRANSFORMATIVOS.** La crisis y el estancamiento preparan el terreno para el cambio. Este tipo de cambio se basa en el desaprender y en liberarse de aquellas mentalidades, relaciones, identidades, instituciones formales y no formales, etc. que obstaculizan la probabilidad de cristalización de nuevas realidades más justas y equitativas en términos políticos, sociales y económicos.
- **CAMBIOS PROYECTABLES.** Cambios basados en problemas simples o complicados que se pueden resolver mediante proyectos concretos y acciones planificadas desde una lógica lineal.



## NIVELES DE CAMBIO

Eventos  
(lo habitual)

Patrones  
(lo relacional)

Estructuras  
(lo fundacional)



Cambios de  
1er Orden  
(lo operativo)

Cambios de  
2do Orden  
(lo epistemológico)

Cambios de  
3er Orden  
(lo ontológico)

Lo operativo: ¿Cómo podemos hacer mejor lo que ya estamos haciendo?

Lo epistemológico: ¿Cómo sabemos que estamos haciendo las cosas correctas?

Lo ontológico: ¿Cómo determinamos qué es lo correcto?

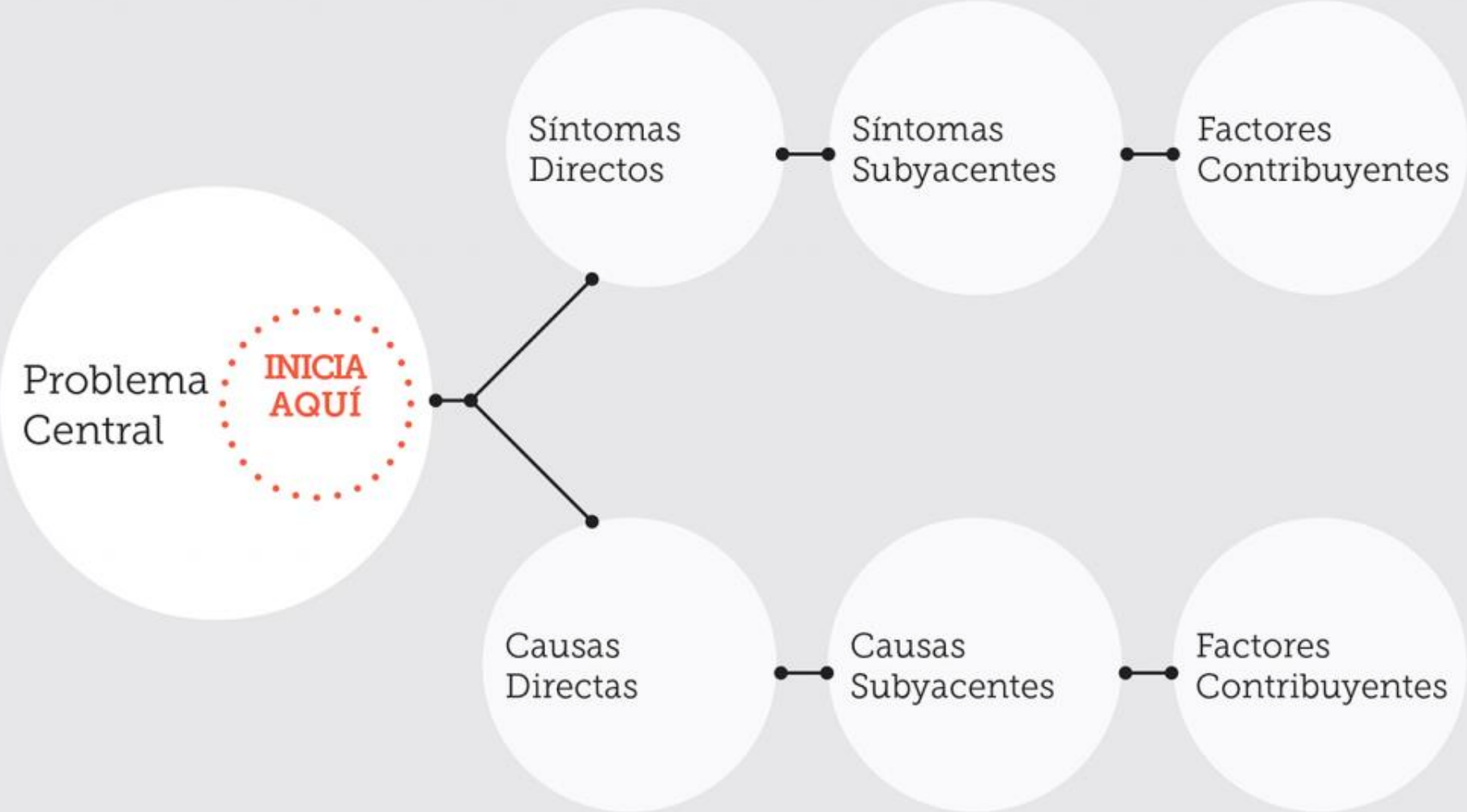




# DIMENSIONES DE CAMBIO



# DIAGRAMA DE CAUSAS





# DIAGRAMA DE CAUSAS

¿Cuál es la raíz de un problema? no existe una respuesta simple. Entre más grande el problema, más probable es que las raíces estarán ampliamente esparcidas, y tratar de encontrar una causa específica se nos puede salir rápidamente de las manos, haciendo que la tarea parezca tediosa.

El Diagrama de Causas ayuda a pensar en un problema de manera metódica y provee una forma estructurada de analizarlo. Lleva a desglosar todas las posibles causas para el problema en lugar de las más obvias. Puedes usarla para analizar un nuevo problema o para resaltar grietas en uno ya existente.

El Diagrama de Causas ayuda a diferenciar las causas de sus efectos o síntomas, dando una mejor idea de las soluciones necesarias para resolver un problema permanentemente, y te ayuda a construir un entendimiento compartido de qué es en lo que estás trabajando.



# pasos

1. Identifica y escribe el problema central que estas tratando de resolver.
2. Empezando por este punto, escribe los síntomas directos, sub- yacentes y contribuyentes que ves como resultado de el. Estos pueden ser personas involucradas con el problema, sistemas, equipo, materiales, fuerzas externas, etc. Trata de encontrar el mayor numero de factores contribuyentes que te sean posibles.
3. Ahora llena las causas que corresponden a estos síntomas. Una vez que la hoja de trabajo ha sido llenada, examina cada síntoma y su causa con tu equipo y considera si están colocados correctamente, y discutan qué es lo que pueden aprender de esto con respecto a aclarar sus metas.  
Ten cuidado de no mezclar las causas del problema con sus síntomas mientras los anotas; una causa es la razón por la cual algo sucede, un síntoma es usualmente lo que vemos como resultado final del problema.



¿Cuál es el problema clave que estás tratando de abordar y por qué es tan importante?

¿Para quién es un problema?

¿Qué factores sociales/culturales componen este problema?

¿Qué evidencias tienes que indican que esto vale la inversión?

¿Puedes pensar en este problema desde un enfoque diferente? ¿Puedes replantearlo?





# Definir un problema

puede percibirse erróneamente como una tarea simple, lo que al principio parece ser el problema es a menudo solamente un síntoma de un problema más complicado. Esta herramienta funciona tanto para abrir un problema, presentándolo de una forma que pueda ser examinado de varios ángulos, como para ayudar a definir el contexto general y los problemas involucrados.

Analicen la hoja de trabajo de Definición del Problema individualmente o en pequeños grupos y reflexionen sobre problemas específicos que han identificado, intercambiando ideas mientras escriben sus notas. El enfoque clave aquí es capturar, comparar y discutir diferentes puntos de vista sobre un problema. Entonces puedes revisar las notas y discutir con tus miembros de equipo si están haciendo las mismas conjeturas o están estructurando las cosas de la misma manera



Este ejercicio los puede llevar a “reestructurar” el problema al que se habían dirigido inicialmente, por ejemplo, ¿qué pasa si ves a las personas mayores como personas con capacidades en vez de necesidades? Reestructurar problemas de esta forma puede ofrecer pistas de como puede tomar forma la solución.

Trabajar en una hoja de Definición del Problema, no solo con tus colegas sino junto con otras partes interesadas, en general presentará nuevos contextos. Por ejemplo, trabajar con los usuarios del servicio, empleados o voluntarios puede proveer una perspectiva un poco diferente a la herramienta que si se trabajara con supervisores y emprendedores. Siéntete libre de experimentar y reformular preguntas en la hoja de trabajo para mantenerlas apropiadas en esas situaciones.



¿Cuál es el problema que estás tratando de resolver?

¿Quién es tu público meta?

¿Cuál es tu punto de entrada para alcanzar a tu público meta?

¿Qué pasos son necesarios para generar cambios?

¿Cuál es el efecto cuantificable de tu trabajo?

¿Cuáles son los grandes beneficios de tu trabajo?

¿Cuál es el cambio a largo plazo que ves como tu meta?

INICIA AQUÍ

Supuestos clave

Supuestos clave

Supuestos clave

Supuestos clave

Supuestos clave

Supuestos clave

Partes interesadas

¿Efecto cuantificable?

¿Grandes Beneficios?

¿Efecto cuantificable?

¿Grandes Beneficios?



Empieza anotando el problema principal que quieres resolver y también tu visión a largo plazo del cambio que quieres lograr. Luego completa los otros apartados, como tu público clave y tu punto de entrada para alcanzarlos. Trata de ser tan específico como sea posible porque te ayudará a encontrar las acciones más efectivas que puedes tomar.



- Trabaja hacia fuera del problema delimitado y hacia tu impacto a largo plazo. Identifica a las personas que resultan más afectadas por el problema que has identificado y a quienes esperas ayudar con tu trabajo; esta puede ser una pequeña comunidad o una gran organización. Después piensa acerca de donde empezar tu trabajo, puede que necesites encontrar un lugar, una persona o una cosa que sea tu primera fuente. Trata de idear algunos pasos prácticos que puedas tomar para hacer cambios; como crear asociaciones, hacer cambios a procesos existentes. Trata de mantenerlos tan orientados a acciones como sea posible.



Finalmente, ¿cuales serian los resultados inmediatos o consecuencias? Estos pueden ser resultados tangibles que puedas mostrarles a otras personas para aclarar como está haciendo una diferencia tu trabajo. Enlista los resultados clave a los que llevaría tu actividad: estas son las precondiciones que necesitas para realizar tu visión.





Mientras llenas cada apartado en la hoja de trabajo, es importante que también reflexiones acerca de los supuestos clave que respaldan estos pasos en tu trabajo. Esto puede ayudarte a encontrar riesgos potenciales o conexiones entre diferentes proyectos.







# MAPA DE CREACIÓN DE ALIANZAS

## Desarrollar un plan claro para trabajar con otros grupos que tienen la misma visión que yo

Muchos problemas complejos tienen diferentes causas y efectos relacionados con varias organizaciones de diferentes sectores tratando de resolver las cosas individualmente. Con muchas organizaciones teniendo recursos limitados, formar alianzas es una buena forma de no solo incrementar la capacidad, sino también el alcance. Las alianzas ayudan a construir un entendimiento común y emplear el conocimiento que puede expandirse a través de varias y diferentes perspectivas.

Crear asociaciones requiere mucho esfuerzo de parte de todos los involucrados. A menudo requiere una inversión considerable de tiempo construir relaciones de trabajo de alta calidad que respalden una colaboración efectiva. El Mapa de Creación de Alianzas separa este proceso en pasos, para que puedas anticipar las dificultades y retos que vienen.



# pasos

El Mapa de Creación de Alianzas describe una serie de fases que pueden involucrar una alianza. El mapa indica lo que es necesario en cada fase para hacer que estas alianzas funcionen, ofreciendo guías en vez de reglas. Cada fase, descrita en la hoja de trabajo, es importante y no debe ser descuidada si se espera que la alianza se mantenga balanceada y en curso para lograr sus objetivos.

Para trabajar adecuadamente, las alianzas deben ser mutuamente beneficiosa para las partes involucradas.

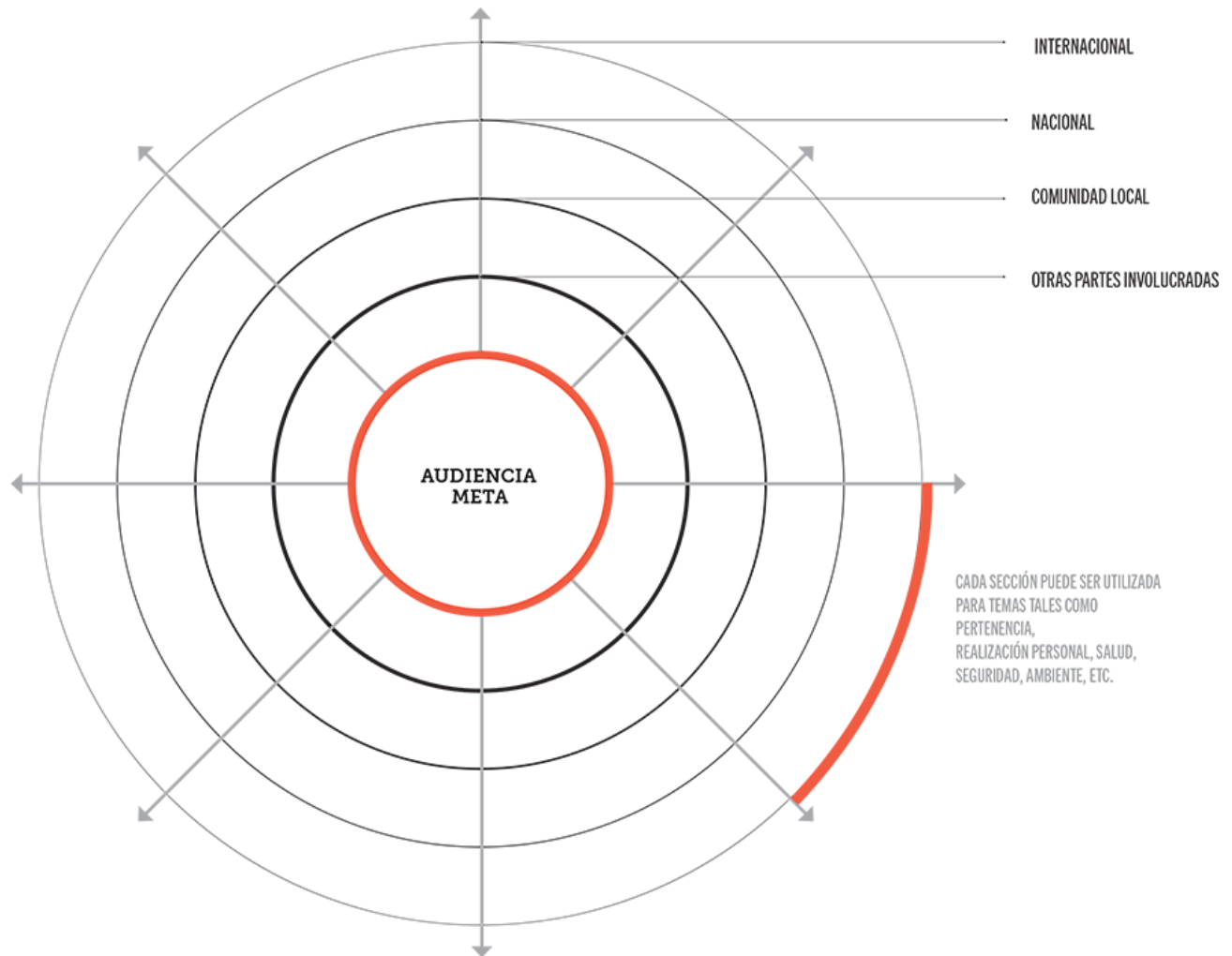
Puedes usar el Mapa de Creación de Alianzas para analizar en qué fase de alianza están tú y tu socio, así podrán moverse a la siguiente fase para construir una fuerte alianza juntos.

Identifica la etapa que muestra donde están

Identifica la etapa en la que quieren estar

Usa la plantilla como un mapa para construir un camino hacia esa etapa

El camino trazado te da un resumen de las actividades que deben ser realizadas entre ellas.







El Mapa de personas y conexiones es una forma simple y rápida de visualizar exactamente a quienes buscas contactar y como. Te ofrece un panorama general de todos los tipos de individuos y organizaciones involucradas en lo que haces. Te permite a su vez, desarrollar una imagen más clara de como estas distintas personas y organizaciones se relacionan contigo y entre ellas. Estas pueden incluir a la gente y las comunidades con las que trabajas directamente; los distintos organismos de los cuales recibes (o buscas recibir) financiamiento; o tus mismos compañeros, comunidades locales e incluso redes de soporte internacionales.

El mapa de personas y conexiones puede ser un gran recurso al momento de compartir qué es lo que haces y cómo se relaciona con la comunidad de tomadores de decisiones que te rodea.



- Empieza por anotar tu audiencia meta, incluyendo beneficiarios, usuarios y clientes que se beneficiarán de tu trabajo, en el centro de la hoja. Luego trabaja desde el centro hacia las capas exteriores, identificando a las otras personas y organizaciones que se relacionan con lo que tú haces. Estas pueden ser igualmente responsables de implementar o entregar resultados.
- Al organizar a las personas y organizaciones relacionadas con tu trabajo a través de círculos concéntricos, puedes indicar cuáles de ellos están más cerca o más lejos de tu público objetivo. Entre más cerca al centro, más influyentes son. Entre más cerca al exterior, su relación es menos determinante. Adicionalmente es útil para conjuntar los elementos en el mapa, en secciones que expresan redes específicas, sectores o áreas de interés. Por ejemplo, una sección que incluya a todas las personas y organizaciones involucradas en salud, seguridad, ambiente o educación. Ubica secciones que sean relevantes a tu situación.
- Una vez que la hoja de trabajo sea llenada, revisa cada persona y organización junto con tu equipo, y si es necesario reubícalos en el círculo y sección que el equipo crea más conveniente. Esta revisión te dará un útil punto de partida para discutir qué relaciones y conexiones son clave, y cuáles pueden necesitar atención adicional. Al marcar claramente estos campos en tu mapa, puedes resaltar y comunicar el enfoque principal de tu trabajo.

# Bibliografía

- “Why we need more disruptive design and less disruptive innovation”, Leyla Acaroglu: <https://medium.com/disruptive-design/why-we-need-more-disruptive-design-and-less-disruptive-innovation-12fbe075870>
- “Systems Thinking 101”, Draper L. Kauffman, <https://drive.google.com/file/d/0B4pF4ZBdXS9OZ2lLcTFrU1FJVWs/view>
- “The Fifth Discipline”, Peter Senge, <https://www.e-education.psu.edu/files/geog583/file/Lesson%201/TheFifthDiscipline.pdf>
- Video del Dr. Russ Ackoff sobre Pensamiento Sistémico, <https://www.youtube.com/watch?v=OqEeIG8aPPk>
- Artículo sobre el libro de Donella Meadows, Thinking in Systems, “How to think in Systems?”, <https://oxfamblogs.org/fp2p/how-to-think-in-systems-great-and-accessible-and-short-book/>
- “R. Buckminster Fuller and Systems Theory”, <http://www.umsl.edu/~sauterv/analysis/Fall2013Papers/Purcell/bucky.html>
- Ciencia holística para el buen vivir: una introducción Jörg Elberg [https://www.redge.org.pe/sites/default/files/Elbers2013\\_Ciencia\\_holistica\\_v4.pdf](https://www.redge.org.pe/sites/default/files/Elbers2013_Ciencia_holistica_v4.pdf)
- Desmitificando la teoría del cambio: [https://drive.google.com/file/d/1zM\\_U52gxWiBhMaSxHQxevRTa9ioO6Auf/view](https://drive.google.com/file/d/1zM_U52gxWiBhMaSxHQxevRTa9ioO6Auf/view)
- Teoría del Cambio: un enfoque para la transformación social: [file:///C:/Users/David/Documents/Guia\\_Teoria\\_de\\_Cambio\\_PNUD-Hivos.pdf](file:///C:/Users/David/Documents/Guia_Teoria_de_Cambio_PNUD-Hivos.pdf)
- Los siete saberes necesarios para la educación del futuro Edgar Morin <http://www.ideassonline.org/public/pdf/LosSieteSaberesNecesariosParaLaEdudelFuturo.pdf>



HAKUNA  
matata

Empresa socioambiental y regenerativa  
Que a través del diseño disruptivo de experiencias de aprendizaje y el desarrollo de estrategias metodológicas crea condiciones habilitantes para la gestión del cambio de forma pertinente en personas, organizaciones y sistemas.

Mi Propósito de Vida:

Generar sincronía entre los corazones de los seres de la tierra para lograr con nuestros latidos los cambios transformativos positivos que deseamos ver en el mundo a través de nosotros mismos.



+51987950088



HakunaMatataTrascendencia@gmail.com



Hakuna\_Matata\_Lab



Hakuna Matata Laboratorio de Experiencias de Aprendizaje



[www.HakunaMatata.work](http://www.HakunaMatata.work)