

## CÓMO VEMOS EL MUNDO Y EL FUTURO Y DESDE DÓNDE Y CÓMO NOS UBICAMOS



### De cómo vemos el mundo y el futuro

Latinoamérica es una región del continente americano que se define como el conjunto de países donde el español, portugués y francés son lenguas mayoritarias. Tiene una población de más de 623 millones de habitantes y comprende más de veinte millones de kilómetros cuadrados de superficie, que corresponden aproximadamente al 13.5% de la superficie emergida del planeta. Por su amplitud, Latinoamérica presenta una gran diversidad geográfica y biológica.

Esta región se caracteriza por tener un gran potencial en términos de recursos naturales. Tal potencial está dado por su alta diversidad de suelos, recursos hídricos, especies biológicas, variación genética, etc. Además es una de las zonas del planeta con mayor diversidad étnica.

Se estima que existen más de 40 millones de indígenas en América Latina y el Caribe, lo que equivale a más del 10% del total de la población de la región. Existen alrededor de 400 grupos étnicos, cada uno de los cuales habla un idioma distinto, tiene cosmovisión, organización social y formas de organización económica distintas y modos de producción adaptados a los ecosistemas que habitan.

Las economías de América Latina y el Caribe marcan una notoria diversidad en lo que se refiere a las políticas económicas existentes, siendo una región diversa en lo referente a lo político y económico, y así mismo inestable, por el continuo cambio de enfoque de políticas monetarias en los países, lo cual ha generado constantes conflictos internos y externos en la historia Latinoamericana.

La pobreza y la desigualdad son rasgos dominantes en esta región del planeta, los mercados laborales de estos países se caracterizan por presentar altos niveles de informalidad. La mayor parte de los trabajadores de la región son cuentapropistas (trabajo informal) o asalariados en empresas pequeñas y precarias, cuya relación laboral no se desarrolla conforme a las leyes, y por lo tanto la vulneración de los derechos laborales es también una característica de la región.

Las democracias en América Latina se ven afectadas y frenadas por la desigualdad en la distribución de los recursos y también por deficiencias en el acceso a derechos como salud, vivienda, educación, etc. Se estima que en total 68% de la población en la región se ubica en la denominada clase baja,

un 30% en la clase media (que va en aumento), mientras que la clase con mayor cantidad de ingresos suma un 2%.

La desigualdad en América Latina se debe sustancialmente a la extraordinaria concentración de ingreso en el sector de la población con mayor renta, y a su ausencia en el sector de la población más pobre. De este modo, la quinta parte más rica de la población en Latinoamérica recibe cerca de un 57.1% del ingreso total, mientras que la quinta parte más pobre recibe tan solo el 2.9% y 40% las tres quintas partes restantes. (Banco Mundial, Indicadores del Desarrollo Mundial, 2008).

La aguda desigualdad que recorre a América Latina y el Caribe hunde sus raíces en la historia. Se remonta a la radical negación de derechos en función de categorías raciales y estamentales que confinó a gran parte de la población del continente al sometimiento y la expropiación de recursos.

El patrón de desarrollo y modernización perpetuó las brechas socioeconómicas basadas en el origen racial y étnico, el género y la clase social. La estructura productiva y las oportunidades educativas consagraron patrones de reproducción de la desigualdad y, en gran medida, lo siguen haciendo.

La falta de equidad de los sistemas educativos de la región se refleja en las brechas que se generan en términos de aprendizajes. Hay un alto porcentaje de la población estudiantil con rendimientos muy deficitarios. Además, la diferencia entre los resultados de los países latinoamericanos y el promedio de países denominado "desarrollados" es muy significativa.

El proceso de reducción de la pobreza ha sufrido altos y bajos. Según el documento "Panorama Social de América Latina 2014" de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la tasa de pobreza de América Latina en 2013 fue de un 28.1% de la población, en tanto que la indigencia, o pobreza extrema, alcanzó el 11.7%, es decir que se mantuvo estable en comparación con el año 2012, frente a un promedio del 42.5% en el año 2000 y uno de 44.2% en el año 2003. Para el año 2014, la CEPAL estima que el indicador pudo haber cerrado en un 28%.

Si bien la diferencia entre los años 2000 al 2014 demuestra una disminución de la pobreza, el mismo documento de la CEPAL señala que "el crecimiento del ingreso no es suficiente para abordar la pobreza", lo que se evidencia en otras cifras que comparte la misma entidad como que "7,5 millones de niñas y niños menores de 5 años sufren de desnutrición crónica".

En su último informe, CEPAL confirma que "si bien la pobreza extrema en los países latinoamericanos se mantiene alrededor de 12% en 2014, aumenta levemente la cantidad total de personas en esta situación. Además, el descenso de la pobreza total observado durante los últimos años se ha desacelerado, estancándose en alrededor de 28 % el año pasado. En tanto, el desempleo en el conjunto de América Latina y el Caribe muestra una tendencia a la baja desde el año 2003 y se situó en 6 % en 2014."

A este contexto regional, que seguramente puede ser contrastado con los contextos nacionales, y más aún con las provincias o localidades en las que las OSC actúan, cabe entonces las preguntas: ¿nos estamos desarrollando?, ¿qué es el desarrollo?, ¿qué clase de sociedad estamos construyendo?, ¿hay otras maneras de pensar nuestra convivencia social?

En nuestro accionar día a día como actores para el cambio social, nos hemos cuestionado ¿hacia dónde dirigimos nuestros pasos?, ¿hacia qué modelo de paradigma social estamos mirando?, ¿qué sociedad queremos construir?...

Estas son preguntas claves si nuestra mirada puede ir más allá del día a día. Es importante como organizaciones de la sociedad civil, que logremos ver un horizonte superior al que tenemos y encaminar nuestras estrategias de manera más consciente hacia la construcción de esa sociedad que buscamos.

La crisis que se evidencia desde múltiples esferas, es objeto de análisis y debate. Para **Wolfgang Sachs**<sup>1</sup>, la idea de desarrollo a la que hemos tratado de llegar en nuestras sociedades, es parte del problema, y dice que:

“La idea de desarrollo es ya una ruina en nuestro paisaje intelectual, pero su sombra... oscurece aún nuestra visión...el 20 de enero de 1949...el Presidente de los Estados Unidos, Harry Truman, en su discurso inaugural ante el Congreso, definió a la mayor parte del mundo como “áreas subdesarrolladas”. [...] la nueva visión del mundo fue anunciada de este modo: todas las gentes de la Tierra tendrían que recorrer la misma senda y aspirarían a una sola meta: el desarrollo. [...] No es una coincidencia que el Prólogo a la Carta de las Naciones Unidas (“Nosotros, los pueblos de las Naciones Unidas...”) haga eco a la Constitución de los Estados Unidos (“Nosotros, los pueblos de los Estados Unidos...”). Hablar de desarrollo no significa otra cosa que proyectar el modelo de sociedad norteamericana al resto del mundo. [...] ¿Existió alguna vez un objetivo de Estado más fervoroso? De ahí en adelante se produjo un florecimiento sin precedentes de agencias y administraciones “guiadas” por numerosas teorías, para dirigir todos los aspectos de la vida, para contar, organizar, intervenir insensatamente y sacrificar, todo en nombre de la salida del subdesarrollo. [...] El desarrollo no tiene contenido, pero posee una función: permite que cualquier intervención sea santificada en nombre de una meta más alta y evolucionada.”<sup>i</sup>

Y no es el único en llamar la atención sobre el “desarrollo”, para José de Souza<sup>2</sup> la crisis actual del desarrollo no puede verse como una “época de cambios”,

---

<sup>1</sup> **Wolfgang Sachs** es un profesor investigador, escritor y universitario en el ámbito del medio ambiente, el desarrollo y la globalización. Estudió sociología y teología católica en Munich, Tubinga y Berkeley. Posee una maestría en sociología (1971), un título de maestría en teología (1972) y es doctor en ciencias sociales (1975).

<sup>2</sup> **José de Souza**, Ingeniero Agrónomo brasileño, con Maestría en Sociología de la Agricultura y Ph.D. en Sociología de la Ciencia y la Tecnología; exGerente de la Secretaría de Gestión Estratégica de la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA); exOficial Superior de la FAO para los Recursos Fitogenéticos de América Latina y el Caribe; actual Gerente de la Red “Nuevo Paradigma” para la Innovación Institucional en América Latina, del IFPRI, con Sede Regional en San José, Costa Rica.

sino como una oportunidad para buscar un “cambio de época”, y esto porque a su parecer el desarrollo se encuentra en una crisis que ya no puede volver atrás:

“En el mundo moderno, casi todo es ordenado para el “desarrollo”. Recursos y servicios variados son movilizados o creados para servir al “desarrollo”; a lo largo y ancho del planeta, comunidades y sociedades son reordenadas para adaptarse al “desarrollo”; la gestión de los emprendimientos humanos asume el “desarrollo” como meta; en fin, todo es dirigido al “desarrollo”: instituciones, conocimiento, aprendizaje, innovación, comunicación, educación, ayuda (cooperación), becas, postgrados, publicaciones, estudios, objetivos. Incluso, históricamente, América Latina ha sido manipulada como un experimento de “desarrollo”. En este orden—desarrollista—de cosas, “ser desarrollado” no es un objetivo técnico sino el destino común de la humanidad. En el discurso hegemónico, más que un “derecho”, el “desarrollo” es una “obligación” no-negociable.

La humanidad se encuentra en una encrucijada. Una promesa hecha hace más de cinco siglos, en nombre del “progreso”, y “reciclada” hace más de seis décadas, en nombre del “desarrollo”, no se ha cumplido. Los “primitivos” del colonialismo imperial no se transformaron en “civilizados”, ni los “subdesarrollados” del imperialismo sin colonias han recibido el diploma de “desarrollados”.

La promesa hecha en nombre de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs) tampoco será cumplida. Históricamente, ese tipo de promesa no es hecho para ser cumplido, sino para crear la (falsa) esperanza de que un día los “inferiores” alcanzarán el estado de perfección—civilización, desarrollo—del “poderoso generoso”, con su “ayuda” (cooperación) indispensable. Esa “ilusión histórica” permitió al más fuerte transformar la mentira en filosofía de negociación pública. Sin embargo, como principio rector de la experiencia humana, desde 1492, “**el desarrollo**” ha perdido vigencia, y, como meta universal de la humanidad, se encuentra en crisis irreversible.”<sup>ii</sup>

Estar en “crisis irreversible” significaría que el paradigma civilizatorio con el que estábamos/estamos viviendo llamado desarrollo, ha caído en un pozo del cual no podrá levantarse siendo el mismo de siempre, y por eso, hay quienes plantean la necesidad de construir un nuevo paradigma civilizatorio, un nuevo horizonte de vida.

En este escenario, han surgido desde el área andina de Sudamérica las propuestas de Sumak Qamaña (Bolivia) o Sumak Kawsay (Ecuador), las cuales se han castellanizado en Vivir Bien o Buen Vivir.

Julien Vanhulst y Adrian E. Beling caracterizan el surgimiento del Buen Vivir de la siguiente manera:

“La emergencia, en algunos países de América Latina, del “Buen Vivir” como discurso alternativo al del desarrollo aparece como el resultado de la combinación entre principios éticos de la antigua cultura andina, aportes contemporáneos de ciertas corrientes intelectuales críticas y su incorporación a la esfera política. Esta combinación aún está en construcción y en busca de legitimidad pero, de aquí en adelante, se afirma como parte de una corriente crítica frente a las “ideologías” del progreso, de la racionalización y del universalismo, propias de la modernidad europea. En este sentido, el discurso del *Buen Vivir* aporta una nueva mirada acerca de los desafíos del desarrollo “sostenible”, el más reciente avatar del discurso del desarrollo, que intentó amortiguar las críticas al desarrollo en los terrenos económico, social y ambiental.”<sup>iii</sup>

El origen de estos conceptos que hemos traducido en Buen Vivir, vienen de filosofías ancestrales de los pueblos indígenas, como nos lo comenta François Houtart<sup>3</sup>:

“Los pueblos indígenas de América Latina, después de más de 500 años de desprecio y destrucción material y cultural, han conocido en los últimos años una renovación de su conciencia colectiva. Dentro de este proceso, han querido recuperar su memoria, “recuperar la vivencia de nuestros pueblos”, como lo dice David Choquehuanca, Ministro de Relaciones Exteriores de Bolivia (Eduardo Gudynas, 2011, 1). Se trata de reconstruir el sentido de la vida y la ética que ordenaban la existencia de las comunidades y no de pronunciar un discurso puramente romántico (David Cortez y Heike Wagner, 2011.6).

Para abordar el tema es necesario recurrir a la sociología del conocimiento. Toda producción de sentido se realiza en un contexto social preciso y tiene funciones propias. En la época precolonial, eran pueblos autónomos los que vivían en el Continente, con sus cosmovisiones, sus saberes, sus representaciones, su racionalidad; todos en correspondencia con su situación material y su modo de relacionarse con la naturaleza. “Desde tiempos inmemoriales -dice el mismo David Choquehuanca-, acostumbramos hablar con nuestras aguas y respetarlas, con nuestro sol y nuestra luna, con los vientos, los puntos cardinales y todos los animales y plantas de nuestras tierras que nos acompañan” (D. Choquehuanca, 2010, 67). Los ritos, los cultos, correspondían a la necesidad de actuar simbólicamente en una realidad difícilmente controlable y eran muy racionales. Se inscribían dentro de un pensamiento que podemos llamar

---

<sup>3</sup> **François Houtart** es un sacerdote católico y sociólogo marxista belga, fundador del Centro Tricontinental (CETRI) que funciona en la Universidad Católica de Lovaina y de la revista “Alternatives Sud”. Es una figura reconocida del movimiento altermundista. Actualmente es profesor del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) del Ecuador.

simbólico (que identifica el símbolo con la realidad). La función social de este último consistía por una parte, en expresar el carácter holístico del mundo y así crear una fuerte convicción de la necesaria armonía entre la naturaleza y los seres humanos, y por otra parte, en manifestar la fuerza de las representaciones y los ritos de la acción humana en su entorno natural y social. Los pueblos eran diferentes entre sí, con expresiones también variadas, pero con la misma cosmovisión fundamental.

La colonización destruyó las bases materiales de estas sociedades y luchó contra sus culturas y visiones del mundo, sobre todo con argumentos y símbolos religiosos. Se trató de un genocidio combinado con un etnocidio. Dice Rodolfo Pocop Coroxon, de la CONIC (Coordinadora Nacional Indígena y Campesina) de Guatemala, a propósito de los Mayas de la época pre-colonial: "Lo que los españoles encontraron aquí fue un profundo respeto y reconocimiento del espacio, del universo, y del ser humano; todos éramos un mismo elemento: la vida" (2008,40).

Es finalmente el discurso colonial el que ha creado la categoría sociocultural "indígena" (José Sánchez Parga<sup>4</sup> (2009, 93) como expresión de una relación desigual entre un colonizador superior y unos colonizados despreciados. Durante siglos, las visiones del mundo de los pueblos conquistados se transmitieron en la clandestinidad, por la vía de la tradición oral. Las mismas relaciones sociales establecidas por el colonialismo entre indígenas, blancos y mestizos, se reprodujeron después de las independencias, la autonomía siendo exclusivamente definida en referencia al poder metropolitano, dejando en el poder a las clases descendientes de los colonos. Con el tiempo se produjeron cambios lingüísticos. Según José Sánchez Parga, el 30% de la población indígena del Ecuador ya no habla la lengua nativa (2009,65), como fruto de migraciones internas y de la urbanización. Sin embargo, la ola de emancipación indígena que arrastró a muchos de los pueblos originarios de América Latina a una nueva dinámica y que, en algunos países, se tradujo incluso en cambios constitucionales, llevó a los movimientos indígenas a retomar sus referencias tradicionales. Algunas de éstas habían atravesado el tiempo, como la "pachamama"; otras, recibieron nuevas funciones políticas como el "Sumak Kawsay" (Ecuador) o el "Suma Qamaña" (Bolivia). Esto comprueba la dinámica de la cultura indígena de que los pueblos no se dejan transformar en objeto de museo, y que, como escribe Eduardo Gudynas<sup>5</sup> (2011, 5), entran en un proceso de "descolonización del saber". Con mucha razón

---

<sup>4</sup> José Sánchez Parga fue educador, antropólogo, politólogo, entre otros.

<sup>5</sup> Eduardo Gudynas, uruguayo. Secretario Ejecutivo del Centro Latino Americano de Ecología Social (CLAES) / Desarrollo, Economía, Ecología, Equidad América Latina (D3E). MSc en Ecología Social, Multiversidad Franciscana de América Latina (Montevideo) y Pontificia Facultad San Buenaventura de Roma, con una tesis sobre el movimiento de ambientalistas en América Latina. Su área de trabajo apunta a las estrategias en desarrollo sostenible en América Latina, con especial énfasis en la conservación de la Naturaleza, la situación de las áreas rurales, y los límites y posibilidades que ofrecen la integración regional y la globalización para alcanzar la sustentabilidad.

Rodolfo Pocop Coroxon<sup>6</sup> proclama: “Los pueblos de Abya Yala (América) no somos mitos, ni tampoco leyendas, somos una civilización y somos naciones”. (2008, 43).”<sup>iv</sup>

Ahora bien, existen posiciones críticas al Buen Vivir o Vivir Bien, principalmente por su origen étnico, pues el mundo no indígena o no ha logrado entender la profundidad de la propuesta, o la minimizan a conceptos utópicos no aplicables con la realidad. Sin embargo, como hemos visto, los analíticos de la coyuntura actual que han decretado la crisis o el fin del desarrollo no provienen de los pueblos indígenas sino de otras esferas de los estudios sociales latinoamericanos y mundiales.

Estemos de acuerdo o no con el Buen Vivir, creamos o no que esta es una propuesta que nos da pistas para pensar en nuevos paradigmas civilizatorios contrarios al desarrollo y el capital, en lo que sí parecen coincidir múltiples estudiosos, es en el hecho de que estamos viviendo la declive de una propuesta de construcción social identificada con el nombre de “desarrollo”.

A modo de conclusión en este tema, nos quedaremos con el llamado de atención que hace Atilio Borón<sup>7</sup>:

“Estamos ante una situación crítica en la cual, como dijera Simón Rodríguez<sup>8</sup>, “o inventamos o erramos”. No hay modelos por imitar, Puede haber experiencias que sirvan como fuentes de inspiración, pero nada más. Una China que alimenta a diario a mil trescientos millones de personas seguramente que tendrá algo digno de ser aprendido en el terreno de la producción agraria. Un Vietnam que renace de las cenizas de la destrucción de que fuera objeto a manos de los Estados Unidos también tiene algo que enseñarnos. Los extraordinarios logros de Cuba en materia de salud y educación contienen valiosísimas lecciones que los países subdesarrollados deben estudiar con suma atención. Pero la construcción del socialismo del siglo veintiuno, condición necesaria para el desarrollo de nuestras sociedades, no puede ser producto de actos imitativos. Fidel dijo reiteradamente que “cada vez que copiamos nos equivocamos”, subrayando la sabiduría contenida en la sentencia de Simón Rodríguez. Y un gran teórico marxista latinoamericano, José Carlos Mariátegui, ya había advertido los alcances de este desafío cuando dijera que el “socialismo en América Latina no puede ser calco y copia sino invención heroica de nuestros pueblos.” Es con este predicamento

---

<sup>6</sup> **Rodolfo Pocop Coroxon**, líder indígena maya, miembro de la Coordinadora Nacional Indígena y Campesina –CONIC de Guatemala.

<sup>7</sup> **Atilio Alberto Borón**, politólogo y sociólogo argentino, doctorado en Ciencia Política por la Universidad de Harvard. Es autor de varios libros de ciencia social y filosofía con orientación marxista y con una apuesta política de compromiso con el socialismo para América Latina. Es profesor de Teoría Política y Social, en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, investigador superior del CONICET y director del PLED (Programa Latinoamericano de Educación a Distancia en Ciencias Sociales)

<sup>8</sup> **Simón Narciso de Jesús Carreño Rodríguez**, fue un educador, escritor, ensayista y filósofo venezolano. Tutor y mentor del Libertador Simón Bolívar. Fue un visionario defensor de la educación pública.

que nuestros pueblos deberán construir el socialismo del siglo veintiuno, condición necesaria para salir definitivamente del subdesarrollo."v

Las visiones de mundo antes compartidas, nos proponen una mirada crítica a nuestro contexto y por tanto nos impulsan a tomar una posición en este escenario.

Lo que hacemos como organizaciones de la sociedad civil, cómo lo hacemos, cómo lo gestionamos, está directamente vinculado al concepto de sociedad en la que creemos estar y al imaginario de cómo quisiéramos ser, por ello propondremos a continuación algunos elementos que nos permitirán generar algunas certezas dentro de nuestras organizaciones, para poder desde allí plantearnos nuestro quehacer social.



### Desde dónde y cómo ubicamos

Quizá has escuchado hablar de algo denominado la "zona de confort". Es un concepto que es muy usado a la hora de hablar de cambios personales, y es que el ser humano vive permanentemente momentos de estática y dinámica a lo largo de su vida, y como parte de los elementos que busca constantemente es estar en tranquilidad y bienestar, lo que algunas veces significa que busca generar una "zona de confort", es decir una zona en la cual las certezas que le rodean no le causen ningún tipo de contratiempos y pueda manejar cualquier imponderable en base a las habilidades que ha generado.

Esta búsqueda de la "zona de confort" personal, que es un tema interesante a nivel personal, puede ser extrapolada a nivel organizacional. Con esto queremos decir que una organización y obviamente su equipo de trabajo podrían entrar en una "zona de confort organizacional", conseguida con años de trabajo y experticia, y por lo tanto es un entorno que la organización domina, en el cual las cosas le resultan conocidas y cómodas.

El problema en las organizaciones con establecerse en una "zona de confort", es que en los entornos actuales en los que nos movemos los cambios son mucho más dinámicos que antes, lo que implica que las organizaciones deban salir de esta zona cómoda, si desean continuar en su papel como actores del cambio social.

Con este antecedente, proponemos continuar en este módulo, desde una proyección organizacional de salir de la "zona de confort" en la que podría estar situada la OSC, y dar paso a conocer otras formas de ver el mundo, otras formas de pensar en nuestro quehacer, otras formas de gestionarnos y otras formas de planificarnos.

En este entendido, vamos a dar un corto paseo por algunos argumentos que nos propondrán otras formas para entender y hacer las cosas, con nuevos elementos que pueden ser apropiados e implementados por las OSC y de esta manera renovarnos. No se trata de de-construir a la organización y las formas de gestión o planificación actuales, sino de innovar desde lo que somos y hacemos hacia nuevos caminos que nos fortalezcan como organizaciones, pero que sobre todo, fortalezcan nuestra capacidad de lograr el cambio social deseado.

Entre algunos de los elementos que les proponemos, está la lectura sobre la Teoría del Cambio, que es una propuesta que identifica momentos en los procesos de cambio, definiéndolos como dinámicos e impermanentes. Esto significa que son generados a partir de una secuencia dinámica y emergente que pasa por distintos estadios no estáticos en el tiempo. Nos propone también el reconocer que vivimos tiempos "caordicos", compuestos por caos + orden, en los cuales las incertidumbres contextuales requieren que las organizaciones nos planteemos "archipiélagos de certezas", desde los cuales ubicarnos y desde donde impulsar nuestra labor.

Durante los módulos previos, hemos analizado ya algunos elementos de la Teoría del Cambio, por lo que en esta oportunidad nos centraremos en dos propuestas que nos plantea atender dicha Teoría. Se trata de generar análisis contextuales de los procesos de transformación y tipos de cambio que deseamos lograr en base al contexto socio político cultural que identificamos en nuestro entorno.

Para entender mejor esta propuesta denominada Teoría del Cambio, tomaremos la descripción que nos propone Iñigo Retolaza<sup>vi</sup>:

### **¿QUÉ ES UNA TEORÍA DE 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 multi-actor que incentiva el desarrollo de la lógica flexible necesaria para el análisis de procesos complejos de cambio social.
- Un mapa semi-estructurado 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.

En este sentido, se propone a las organizaciones que como parte de la elaboración de su Teoría del Cambio respondan las siguientes interrogantes:

### PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y DISEÑO DE NUESTRA TEORÍA DE CAMBIO

1. ¿Qué tipos de cambio queremos generar?
2. ¿Cómo afecta nuestra manera de pensar a la hora de facilitar procesos de cambio social?
3. ¿Qué patrones de relacionamiento debemos fomentar al implementar nuestra Teoría de Cambio?
4. ¿Qué elementos culturales debemos considerar a la hora de diseñar nuestra Teoría de Cambio?

Para responder estas preguntas, la Teoría del Cambio nos plantea los siguientes escenarios que pueden guiar a las organizaciones de la sociedad civil para tomar posturas institucionales:

#### TIPOS DE CAMBIO

Partimos de una primera premisa en cuanto a los distintos tipos de cambio que se dan en nuestro entorno:

*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 des-aprender 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.

En términos generales, una Teoría de Cambio se centra en analizar y proponer acciones pertenecientes a los cambios transformativos, más complejos en su naturaleza y que exigen de nuestra parte una lógica flexible de pensamiento-acción. Los cambios proyectables son aquellos que podríamos gestionar con una lógica de proyecto, utilizando el Marco Lógico o el Cuadro Integral de Mando como instrumento de análisis y planificación. Es importante explicitar esta primera premisa de partida, ya que a menudo se plantean acciones para cambios transformativos desde una lógica de pensamiento de cambio proyectable. Hay que evitar caer en esa trampa lógica. En el primer caso (cambios transformativos) impera una lógica de pensamiento flexible y fluido. En el segundo caso (cambio proyectable) domina una lógica rígida.

## PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN

### *i. Transformación personal*

- Procesos de formación de individuos basados en el contexto y la experiencia, actividades para promover la práctica reflexiva en el campo profesional, reconocimiento y gestión de nuestras múltiples identidades, explicitación y cambio de modelos mentales, introspección y desarrollo personal (psicoterapia, meditación, yoga, biodanza, prácticas shamánicas, retiros espirituales y vivenciales, uso de técnicas de auto-conocimiento, talleres de creatividad, etc.)

### *ii. Transformación de relaciones*

- Generación y facilitación de espacios de encuentro multiactor, espacios de diálogo, iniciativas de concertación de agenda, espacios para la deliberación y la conversación pública, resolución y/o gestión de conflictos, intercambio de experiencias basadas en contextos situados, procesos de aprendizaje-acción participativos, etc.

### iii. Transformación de patrones culturales

- Campañas de sensibilización y comunicación masiva, incidencia sobre medios generadores de opinión, cambios de percepción sobre el otro (racismo, discriminación debido a la diferencia, aceptación social de la homosexualidad), acciones dirigidas a segmentos concretos de la población según problemática a tratar (por ejemplo, violencia de género e incidencia sobre maridos y padres de familia), actividades dirigidas a cambio de patrones culturales y sociales (erradicación del alcoholismo en padres de familia, machismo), etc.

### iv. Transformación estructural

- Apoyo a procesos constituyentes, incidencia en el desarrollo legislativo de temas clave, promoción de procesos de control social sobre política pública, apoyo al desarrollo institucional de órganos públicos, apoyo a procesos de descentralización orientados al desarrollo social y la reducción de la pobreza, reformas educativas y de salud, cambio de modelos económicos, cambio y/o (re) creación de instituciones formales y no formales, etc.

## MOMENTOS EN LOS PROCESOS DE CAMBIO

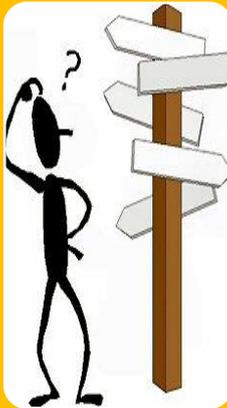
Los procesos de cambio son dinámicos, impermanentes. Esto significa que son generados a partir de una secuencia dinámica y emergente que pasa por distintos estadios no estáticos en el tiempo. A modo de simplificar e ilustrar didácticamente esta secuencia dinámica, se plantean cuatro grandes fases que de alguna manera u otra se pueden apreciar en todo proceso de cambio:



**1.- Fase de satisfacción (competencia inconsciente):** allí donde no se generan dinámicas de cambio ya que aún no se es consciente de la necesidad del cambio. Las personas tienen naturalizados e integrados una serie de modelos mentales, comportamientos, prácticas institucionales, hábitos culturales, dinámicas de relacionamiento, competencias, etc. y no creen pertinente o necesario cambiarlos. Existe un equilibrio en el sistema que permite cierta estabilidad y consistencia del mismo.



**2.- Fase de negación (incompetencia inconsciente):** se percibe o intuye que algo no está funcionando bien y ya se denota un desfase entre el deber ser y el ser. Sin embargo, existe resistencia a cambiar el *status quo* por miedo a lo desconocido, inercia de comportamiento y pensamiento, o por lo que supone de reconfiguración en las relaciones de poder. Es visible la ruptura del equilibrio del sistema pero se generan grandes tensiones y resistencias que no permiten avanzar hacia una nueva situación de los factores del sistema; y por ende, de las relaciones entre ellos.



**3.- Fase de confusión (incompetencia consciente):** los actores están motivados a entrar en una dinámica de cambio una vez superada la resistencia inicial. Sin embargo, no se sabe muy bien cómo avanzar o qué dirección tomar por lo emergente e incierto de todo proceso de cambio. Éste es el momento de mayor vulnerabilidad emocional en los actores debido a las consecuencias que tiene para los individuos salirse de la zona de confort político, emocional, cognitivo, relacional. Éste es el momento en donde se da una mayor disonancia cognitiva entre lo que se conoce y lo que se percibe que se debe aprender/ conocer. El reconocimiento consciente y explícito de que no se sabe lo que se ha de saber genera ansiedad. Lo mismo se aplica al reconocimiento de la necesidad de cambiar un determinado posicionamiento político: se sabe que hay que moverse hacia otra posición pero aún no hay suficiente claridad de hacia dónde nos dirige ese nuevo posicionamiento. Existe una gran dispersión en el sistema, lo cual genera dinámicas caóticas.



**4.- Fase de renovación (competencia consciente):** a partir de la necesidad explícita y consciente de desarrollar nuevos campos de posibilidad se entra en una dinámica virtuosa. Ya está individual o socialmente aceptado que hay que cambiar; y este nuevo contexto ayuda a desarrollar las condiciones para que se dé el cambio deseado. Se entra en procesos de mutación, transformación y renovación que logran consolidar las bases del cambio. El sistema logra reconfigurar las dinámicas de equilibrio y paulatinamente se avanza hacia un nuevo equilibrio dinámico-caórdico.

Hemos hecho un recorrido hasta ahora por componentes que nos permiten vernos hacia adentro y otros que nos plantean ver hacia afuera con otros ojos y desde diversos ángulos. Todo esto para generar un mapa conceptual básico en el cual mirar la gestión de nuestras OSC.

Para complementar lo visto hasta ahora, les invitamos a continuar con las siguientes lecturas.

**Lecturas o enlaces de lectura necesarias (obligatorias):**

Texto: Sugerecias para elaborar una Teoría de Cambio

Escuchar audios de 5 microprogramas: <http://goo.gl/sgyzJi>

**Lecturas o enlaces complementarios no obligatorios:**

Texto: El discurso del Buen Vivir

Texto: Hacia la construcción de un nuevo paradigma social

Texto: Cartas a la tierra

Libro: El Arte de Cambiar las Personas que Cambian las Cosas

Texto: La quinta disciplina

Enlace: <https://youtu.be/AaFPUp2ugfl>

Manual: Guía para la Teoría del Cambio

Texto: La impugnación del eurocentrismo

Texto: Pedagogía crítica-aspectos teóricos y metodológicos

Texto: Desarrollo, un mito duro me matar

Texto: Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2016 (Versión Resumida)

Texto: Balance crítico de las teorías y modelos de desarrollo

Texto: Desenredar la transversalidad de género: Una teoría del cambio basada en la experiencia y la reflexión

---

<sup>i</sup> WOLFGAN, Sachs. Capítulo “Arqueología de la Idea de Desarrollo”. Libro Planet Dialectics: explorations in environment and development. 1999.

<sup>ii</sup> DE SOUZA SILVA, José. Hacia el ‘Día Después del Desarrollo’: Descolonizar la comunicación y la educación para construir comunidades felices con modos de vida sostenibles. Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica – ALER. Brasil. 2011.

<sup>iii</sup> BELING, Adrian E. VANHULST, Julien Vanhulst. El discurso del *Buen Vivir*: sustentabilidad “made in Latinoamérica”. Nadir: rev. electron. geogr. austral ISSN: 0718-7130. Año 4, n° 1 enero-julio 2012

<sup>iv</sup> HOUTART, François. El concepto de sumak kawsai (buen vivir) y su correspondencia con el bien común de la humanidad. ALAI, América Latina en Movimiento. 2011.

<sup>v</sup> BORÓN, Atilio. El mito del desarrollo capitalista nacional en la nueva coyuntura política de América Latina. Revista Rebelión. 2007.

<sup>vi</sup> RETOLAZA EGURE, Iñigo Retolaza Eguren. TEORÍA DE CAMBIO: Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. PNUD/Hivos. 2010.