



GESTIONANDO EL DESARROLLO

Cristina Zurbriggen
Licenciatura en Desarrollo/FCS-UDELAR
Edición 2025



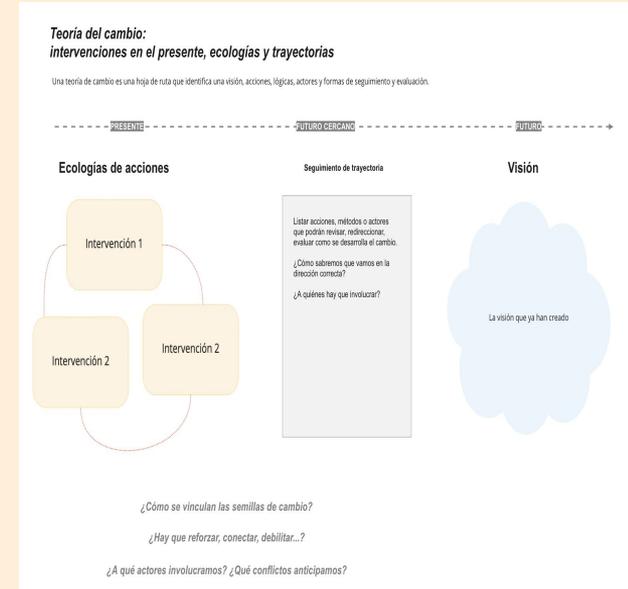
Teoría del cambio

- Visiones
- Backcasting
- Teoría de cambio y trayectorias de transformación



Teoría de Cambio

- Es clave para diseñar una ruta de cambio en los procesos de transición, describe la visión común a dónde queremos avanzar, nuestros compañeros de viaje, los actividades y procesos en los cuales nos involucramos durante el viaje,
- Incluye una justificación de una acción, los supuestos, el sistema de creencias que subyace, que explican los mini pasos que conducen a una meta a largo plazo, como la conexiones entre actividades y los resultados de una intervención, considerando los actores y los conflictos posibles.



Desde comprender el problema en el presente

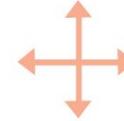
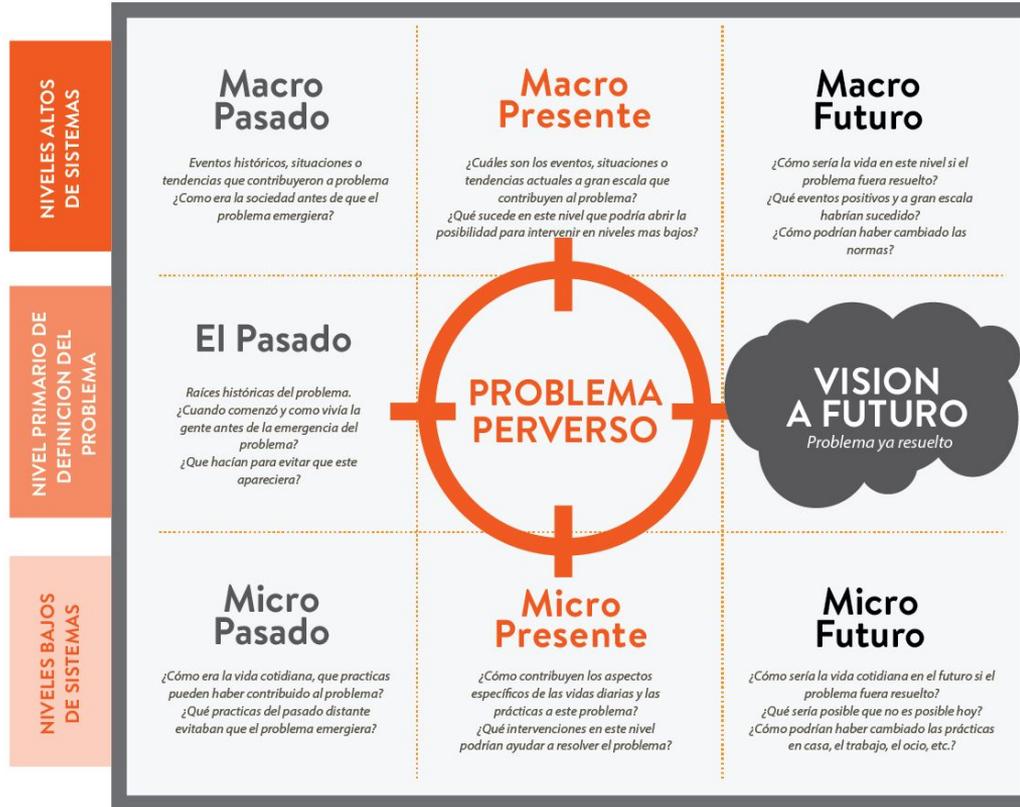
- **Comprender el contexto** - Mapa del problema - revisamos sus dimensiones (usamos diferentes lentes)
- Mapa de Actores - revisamos quiénes están implicados (o no) y qué intereses hay
- Visibilizamos la complejidad y los conflictos - vemos la profundidad



A re-encuadrar el problema en el futuro

- Encontramos áreas de potencial tras haber expandido la comprensión
- Identificamos narrativas y marcos presentes
- Deconstruimos el problema para encontrar formas de re-encuadrarlo
- Generamos visiones a futuro y proyectamos acciones que nos acerquen a ellas,

Encuadre de problemas perversos en contextos espacio-temporales amplios



Requiere mirar hacia arriba y abajo de los niveles de los sistemas en el presente, y hacia atrás y hacia adelante en el tiempo para comprender las consecuencias y raíces del problema, así como para desarrollar visiones a futuro que puedan informar el diseño de intervenciones en el presente.

El proceso y las fases de trabajo /generación de trayectorias de transición



FASE 1

Re-encuadre del presente y futuro

Re-encuadrar el presente para llegar a una comprensión compartida del problema. Re-encuadrar el futuro a través de visiones co-creadas de hacia donde se desea ir.

FASE 2

Diseño de intervenciones

Estudiar el mapa del problema y la visión futura en un contexto espacio-temporal amplio. Identificar las consecuencias y raíces de las causas en múltiples niveles de escalas para diseñar intervenciones que busquen resolver el problema y canalizar la transición del sistema.

FASE 3

Espera y observación

Los períodos de actividad e intervención son balanceados con períodos de observación y contemplación que requieren nuevas formas de pensar y posturas.



Backcasting: Crear un ruta de transición

Retroceder desde el futuro deseado a largo plazo hasta el presente crea una "vía de transición" a lo largo de la cual las soluciones (ecologías de intervenciones de sistemas) actúan como pasos hacia el futuro.



Ecologías de intervenciones

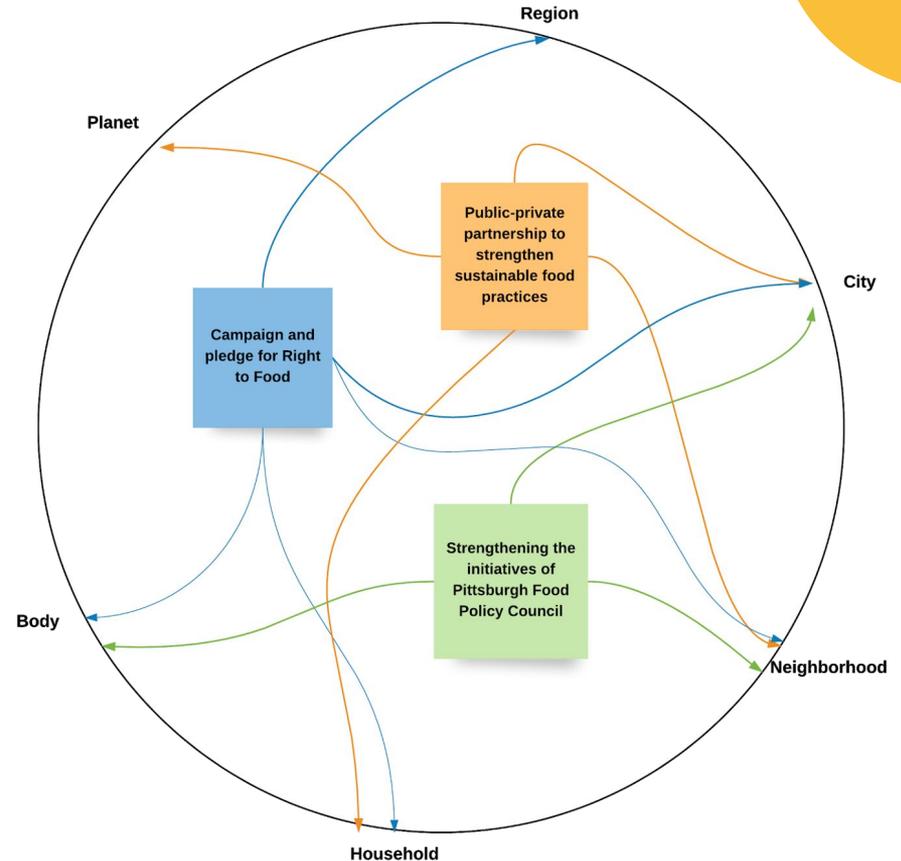
La mayoría de los enfoques de resolución de problemas se centran en el desarrollo de una única solución para un solo problema. Este enfoque desafía a los equipos a 1) desarrollar 3 o más "soluciones sinérgicas" que estén conectadas entre sí y con la visión y los hitos a largo plazo; 2) situar estas intervenciones en diferentes niveles de escala; 3) incluir intervenciones tanto materiales como no materiales en la ecología.

Condiciones que giran en torno a cambios en: instituciones, calidad en las relaciones entre actores, presencia y acción de determinados actores, capacidades sociales y/o técnicas, comportamientos colectivos/organizacionales/individuales, actitudes, entornos más conducentes (legales, operativos, físicos, cognitivos, tecnológicos, etc.).

Sinergias

acciones en el presente y corto plazo

- Buscando diferente tipo de apalancamiento (Meadows)
- Ubicados en diferentes áreas o niveles del sistema
- Buscar potencial sus conexiones, como se refuerzan
- Buscar ver cómo se conectan con los pasos intermedios (trayectoria)





No existe una acción única ni un área o nivel de un sistema en donde se pueda actuar aisladamente. Necesitamos múltiples acciones, en múltiples áreas y escalas, a corto y largo plazo.

Cada sacudón al sistema genera efectos inesperados. Debemos intervenir y observar.



Visiones a mediano plazo

Hitos en un camino de
transición

En lugar de visiones de soluciones específicas, estos hitos describen escenarios o "momentos" en el tiempo a lo largo de la transición que describen cómo se está transformando la situación.

Estos hitos intentan representar posibilidades, oportunidades, desafíos e incluso posibles fallas que podrían ser parte de una transición; a veces, los avances / radicales emergen del colapso

Gestionando los supuestos

- La teoría del cambio hace explícito los puntos de vista y supuestos (sistema de creencias) de los involucrados en el proceso.
- La gestión de supuestos se centra en explicar por qué nuestra intervención contribuirá eficazmente al cambio deseado que buscamos.





Ejercicio

Generar una “visión”



Visión

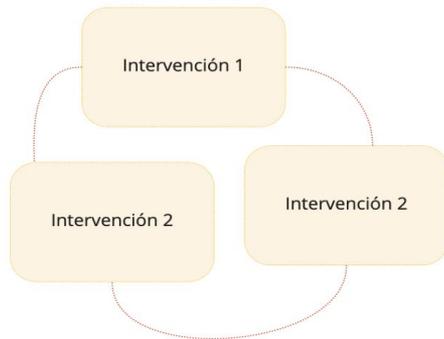
Un futuro deseable es aquel en el que la prevalencia de obesidad se ha minimizado a partir de entenderla y redefinirla como un desafío sistémico (factores sociales, tecnológicos, ambientales, económicos, políticos y fisiológicos) que requiere una mirada integral. No se verá como un problema puramente médico cuya responsabilidad recae únicamente en los individuos. Una combinación de cambios en ambiente/infraestructura, regulaciones y políticas garantizará un acceso equitativo a alimentos saludables. En 50 años, la infraestructura, el trabajo, la vivienda y la tecnología se conciben de manera que apoyen el bienestar social, económico, físico y ambiental. Las rutinas diarias que permiten tiempo para la recreación activa, cocinar, cultivar alimentos y fortalecer los lazos comunitarios. Una nueva valoración de la salud y el bienestar fomenta el cuidado del cuerpo más allá de lo estético, alrededor de la metáfora del cuidado de un jardín o una planta - como evolución constante a lo largo de todo el ciclo de vida; nuevo paradigma que tiene como objetivo permitir que las personas prosperen.

Teoría del cambio: intervenciones en el presente, ecologías y trayectorias

Una teoría de cambio es una hoja de ruta que identifica una visión, acciones, lógicas, actores y formas de seguimiento y evaluación.



Ecologías de acciones



Seguimiento de trayectoria

Listar acciones, métodos o actores que podrán revisar, redireccionar, evaluar como se desarrolla el cambio.

¿Cómo sabremos que vamos en la dirección correcta?

¿A quiénes hay que involucrar?

Visión



¿Cómo se vinculan las semillas de cambio?

¿Hay que reforzar, conectar, debilitar...?

¿A qué actores involucramos? ¿Qué conflictos anticipamos?



Delineamos Trayectorias de cambio

- Proponer acciones y/o vínculos necesarios para avanzar en esa trayectoria de cambio
 - Identificar **palancas de cambio** (acciones con diferente tracción) o áreas de acción con potencial multiplicador (semillas)
 - Identificar posibles conflictos, desafíos pero también éxitos y aprendizajes
- 
- 

Monitoreo y evaluación

Espacio para el aprendizaje y el cambio social



Elementos de un Teoría de Cambio

ANÁLISIS DE SITUACIÓN (DESAFIANTE)

Dinámicas sociales, económicas, políticas ecológicas

Trayectoria histórica, conflictiva

Sistemas políticos, prácticas, creencias

Receptividad y apertura en el contexto

Actores, redes, relaciones de poder

Capacidades de los actores

Organización, recursos, sistemas, habilidades

Vogel, adapted from Morton, 2012, Montague, 2011

CAMBIOS A LARGO PLAZO

Cambio deseado – nuevas gestiones, relaciones, comportamientos

¿Para quién?
¿Definido por quiénes?
¿Significativo para quiénes?

CAMBIOS A MEDIANO PLAZO

Esfera de influencia indirecta – comportamientos, prácticas, relaciones entre actores en otras esferas, redes

Cambios sistémicos en las políticas, prácticas, relaciones, redes, inversiones, comportamientos que apoyan el cambio deseado

CAMBIOS A CORTO LAZO

Esfera de influencia directa – contrapartes, colaboradores, beneficiarios,

Cambios en comportamientos políticas, operaciones, inversiones, redes, relaciones, espacios

Participantes directos en el programa

Esfera de control
Estrategia Programática:
Actividades, enganche de actores; productos

Los productos; redes, espacios

Adopción de los productos/ servicios

¿Cuáles son las intervenciones que apoyan estos cambios?

¿Cuáles son los supuestos de cómo las intervenciones apoyan los cambios?

Isabel Vogel,



Gracias!

Cristina Zurbriggen - criszurbriggen@gmail.com