

# Teoría de Cambio

Una brújula para orientarte en el camino del cambio social

Iñigo Retolaza  
iretolazae@gmail.com

Abril 2026<sup>1</sup>



*Este documento explica de manera muy sintética una manera de entender y practicar el enfoque metodológico denominado Teoría de Cambio (TdC) aplicada a iniciativas de cambio social. Una primera parte del texto enmarca una serie de aspectos básicos (qué, por qué, para qué y las premisas fundamentales del proceso TdC). A continuación se resume el enfoque en base a cuatro aspectos centrales relacionados entre sí: las dimensiones a considerar en todo proceso de cambio, los pasos metodológicos que ayudan a estructurar la visión y acción estratégica, las maneras que la organización debería considerar a la hora de gestionar iniciativas bajo este enfoque, y un catálogo básico de habilidades que las personas promotoras de estas iniciativas necesitan cultivar y practicar.*

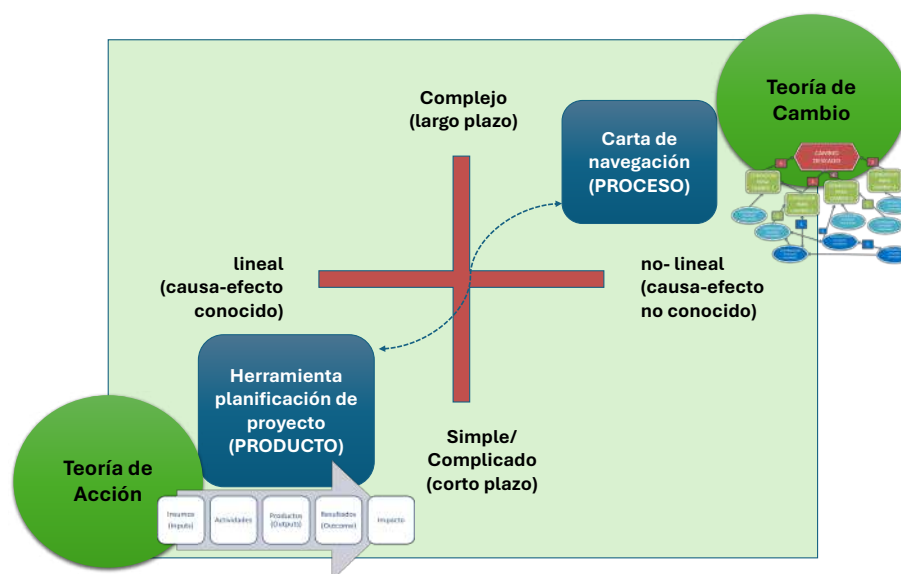
---

<sup>1</sup> Este texto ha sido elaborado como insumo base para el taller formativo *Teoría de Cambio para iniciativas de cambio social*, organizado por El Camino del Elder (<https://elcaminodelelder.com/>), Barcelona, 11-12 de mayo 2026. La propuesta metodológica sobre Teoría de Cambio que propongo es una síntesis de más de 20 años de trabajo, a lo largo de los cuales he ido cosechando aprendizajes a partir de su desarrollo y aplicación en distintos países, contextos y temáticas. Agradezco a todas las personas y organizaciones que me han ayudado en el camino.

## 1.- Un previo

Existen distintas maneras de entender y practicar el enfoque de la Teoría de Cambio (TdC). El enfoque que se presenta a continuación parte de una mirada más estratégica y transformadora (Teoría de Cambio). Nos ayuda a entender la realidad sistémica-compleja que vivimos y que queremos transformar a través de nuestras iniciativas de cambio social.

La Teoría de Cambio NO es un método o instrumento que sustituye otras maneras de diseñar e implementar un proyecto de corte operativo (Teoría de Acción). Por lo tanto, evitaremos entenderla y utilizarla como una manera lineal y cartesiana de reordenar el pensamiento a la hora de diseñar y monitorear un proyecto.



## 2.- ¿Qué es una Teoría de Cambio?

Algunas definiciones:

1. La Teoría de Cambio es un proceso continuo de reflexión para explorar el cambio y cómo sucede - y lo que eso significa para el papel que desempeñamos en un contexto particular, sector y/o grupo de personas. (Cathy James)
2. Cada programa está lleno de creencias, suposiciones e hipótesis acerca de cómo ocurre el cambio - sobre la manera en que los seres humanos trabajan, u organizaciones, sistemas políticos o ecosistemas. La teoría del cambio consiste en articular estos supuestos subyacentes sobre cómo sucederá el cambio en un programa. (Patricia Rogers)
3. Un mapa semi-estructurado de cambio que vincula nuestras acciones con ciertos resultados de proceso que queremos contribuir a que sucedan en nuestro ecosistema. Establece una narrativa y explicita las suposiciones subyacentes sobre cómo creemos que sucede el cambio y nuestra contribución al mismo (Iñigo Retolaza).

En sí, la TdC, es tanto un *enfoque* metodológico, como un *proceso* y también un *producto*. Es un *enfoque* porque parte de un marco conceptual que aquí lo resumo en una serie de premisas fundamentales. Este enfoque es el sistema operativo con el que tenemos que funcionar a la hora de gestionar estas iniciativas de cambio social. Es un *proceso* ya que nuestras iniciativas surgen, se alimentan e interactúan con otros procesos, agentes y fenómenos presentes en el ecosistema de cambio — además de los que van emergiendo y/o que nosotros desconocemos con antelación. Es un *producto* porque a partir de la definición de un cambio deseado, nos ofrece un mapa que identifica una serie de condiciones críticas necesarias para el logro del cambio deseado. Y a partir de esas condiciones definimos nuestra manera de contribuir al establecimiento y/o consolidación de estas. En el proceso de definición de nuestro mapa, vamos generando una narrativa y haciendo explícitos los supuestos sobre los que basamos nuestra lógica de cambio.

### 3.- ¿Por qué una Teoría de Cambio?

Vivimos en una sociedad capitalista donde el tiempo se volvió una *commodity*, un costo a medir y transaccionar. Sin embargo, la complejidad de la realidad actual nos demanda invertir tiempo y ganas en reflexionar y hacer sentido crítico de lo que está pasando a nuestro alrededor. Los ejercicios de TdC nos ayudan a abrir espacio para la reflexión crítica de manera colectiva, con otros agentes que afectan y/o son afectados por nuestras iniciativas. De esta manera, el propio proceso TdC es una manera de invertir en la mejora de las relaciones y la generación de complicidades. En contextos de (post)conflicto, este enfoque relacional cobra especial relevancia de cara a la reconstrucción del tejido social y la convivencia en la diversidad.

Como he comentado anteriormente, el proceso TdC promueve de manera explícita la práctica reflexiva explicitando y articulando los supuestos subyacentes sobre los que se sustenta una iniciativa de cambio o innovación social. El afloramiento de estos supuestos puede provocar un cambio en la forma en que un grupo u organización piensa y actúa en relación a otros actores y al proceso de cambio/innovación social en el que está involucrada. Por lo tanto, también es un método orientado a la toma de conciencia (personal, organizacional, social) sobre la manera en que nuestro sistema de creencia (influido por nuestra identidad, ideología, cultura, identidad social, pensamiento organizacional, prejuicios, traumas, asociaciones mentales, etc.) afecta lo que vemos y lo que hacemos.

*Es necesario  
aprender a  
navegar en un  
océano de  
incertidumbre a  
través de  
archipiélagos de  
certeza*

Edgar Morín

De esta manera, buscamos cualificar y mejorar la efectividad y relevancia de nuestro trabajo orientado al cambio social. Lo que algunas corrientes actuales denominan mejorar el “impacto social” de nuestras iniciativas e intervenciones.

#### 4.- ¿Para qué usamos la Teoría de Cambio?

---

En un contexto organizacional de diseño e implementación de un programa, intervención o iniciativa, hay cuatro usos principales de la Teoría de Cambio:

1. **Análisis y planificación estratégica.** Actualizar el pensamiento organizacional en entornos cambiantes, abrirse a otros actores y visiones del mundo/mentalidades, reconsiderar nuestros comportamientos para abordar los desafíos futuros, redefinir la visión organizacional y las opciones estratégicas como insumo (previo) a procesos de planificación estratégica.
2. **Diseño del programa.** Idealmente, deberíamos elaborar una TdC antes de iniciar cualquier intervención para i) una mayor claridad, efectividad, relevancia y uso racional de los recursos disponibles (humanos, económicos, logísticos, etc.). ii) mejor enmarque y alineación de la lógica de intervención, iii) delineamiento de las estrategias relacionales que se establecerán para apoyar una acción coordinada entre las diferentes partes interesadas, v) el esbozo del marco de monitoreo, evaluación y aprendizaje.
3. **Ajuste de las intervenciones en curso (monitoreo y aprendizaje-acción adaptativo).** La TdC se puede utilizar para revisar programas enteros o algunos de sus componentes en cualquier momento dado durante la fase de implementación. La fase de monitoreo puede ser un buen momento para hacerlo, pero no únicamente. Esto se hace para i) mejorar, descartar o incorporar nuevas estrategias y actividades, ii) descubrir los supuestos subyacentes para desecharlos, corregirlos o elaborar otros nuevos. Básicamente, lo que buscamos aquí es ajustar y mejorar el curso de acción del programa.
4. **Evaluación.** A menudo, encontramos que muchas intervenciones carecen de una TdC inicial. En este caso, los evaluadores, con el apoyo de otras partes interesadas, desarrollarán una TdC que se utilizará como base para la evaluación. La TdC proporcionará las preguntas de evaluación, descubrirá los supuestos críticos a ser explorados, identificará los resultados a mediano y largo plazo y sus vínculos causales y definirá los indicadores clave a ser medidos y/o analizados.

USO DE LA TDC	ASPECTOS CLAVE
<b>Planificación estratégica</b> Generar reflexión para informar nuestras decisiones estratégicas a mediano plazo	Análisis de ecosistema ampliado, mirada prospectiva, proceso de escucha multiactor, análisis de actores, generación de una visión estratégica actualizada, desarrollo de una narrativa de cambio, (pre)identificación de contribuciones estratégicas, insumos y criterios para la fase posterior de planificación, identificación de supuestos clave, exploración de distintas maneras de pensar/ver (dentro y fuera de la organización)
<b>Diseño de iniciativa</b> Enmarcar nuestra iniciativa en base a una lógica de pensamiento y acción adaptativa	Análisis de situación (contexto, actores, poder, género, instituciones, riesgos y oportunidades, temas clave, historia, conflictos, etc.), desarrollo de una narrativa de cambio, identificación y análisis de condiciones críticas para el cambio deseado, estrategias de involucramiento de actores, exploración de distintas maneras de pensar/ver, opciones y contribuciones estratégicas, supuestos críticos, identificación de signos de cambio/indicadores de “impacto”, etc.
<b>Monitoreo</b> Revisión de intervenciones en marcha (monitoreo orientado a aprendizaje)	(Re)definir preguntas de aprendizaje, generación de evidencias, qué funciona o no, redefinición y monitoreo de indicadores/signos de cambio, etc.  Ajuste de programas/proyectos en marcha: objetivos, prioridades, estrategias, relaciones, revisión y ajuste de supuestos iniciales
<b>Evaluación</b> Valoración del impacto de la iniciativa	Medio término, fin de término, validación de supuestos, reconstrucción de TdC, valoración de la relevancia y pertinencia de la iniciativa, análisis de logros y resultados de nuestras contribuciones, recomendaciones para posteriores fases/nuevas

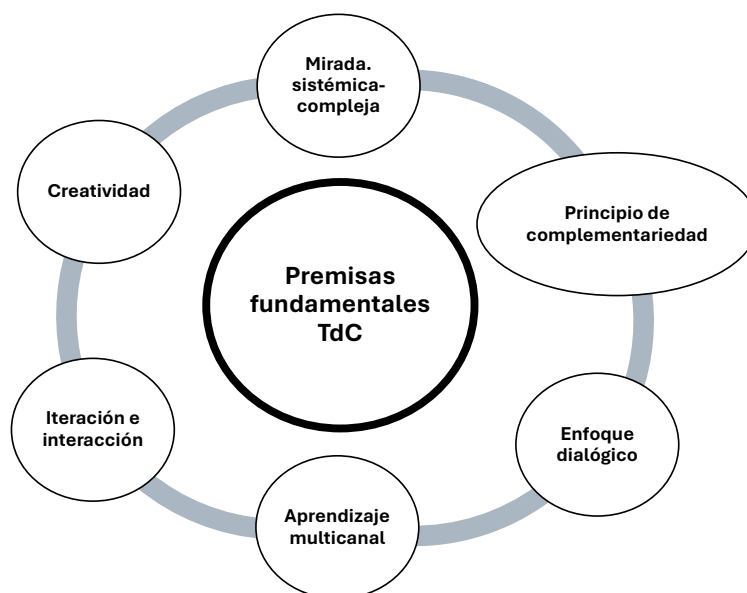
## 5.- ¿Cuáles son las premisas fundamentales?

Basamos nuestro pensamiento-acción TdC en una serie de premisas fundamentales. Algo así como las bases de nuestro “sistema operativo”.

*El enfoque sistémico-complejo.* Prestaremos especial atención a la interdependencia entre (f)actores y fenómenos, la relación con el espacio-tiempo (relación causa-efecto, historia, no-localidad, territorio), la identificación de supuestos y modelos mentales (sistemas de creencias, estereotipos, etc.), complejidad y profundización de la democracia (sistemas de co-gobernanza), y la incertidumbre como oportunidad de aprendizaje (adaptación continua del diseño inicial) (Capra, 2014; Innerarity, 2020; Meadows, 2008; Senge, 1990)

*El principio de complementariedad.* A diferencia del principio de no contradicción (esto o aquello, debate, tuyo o mío), el principio de complementariedad (esto y aquello, diálogo, tuyo y mío) nos ayuda a gestionar la diversidad y el conflicto de manera apreciativa y transformadora (Emerson & Lewis, 2019; Medina, 2008; Mindell, 2017; Rivera, 2018; Temple, 1995).

*El enfoque dialógico.* La forma dialógica de hablar y escuchar se basa en una serie de elementos: suspender el juicio, estar abierto y poner en valor otras opiniones y formas de pensar, hacer preguntas en lugar de (pre)juzgar, ser curioso, no tener miedo y ser humildes ante el no-saber, escuchar para entender y no para criticar, no creerse en la posesión de la verdad. Hablamos y escuchamos con la cabeza, el cuerpo y el corazón. Nos escuchamos a nosotros/as mismos/as mientras escuchamos a las demás personas. Hablamos con nosotros/as mismos/as mientras hablamos con las demás (Bohm, 1996; Chasin & Herzig, 2004; Isaacs, 1999; Wagner, 2014).



*Aprendizaje multicanal.* Desde un punto de vista holístico, aprendemos a través de diferentes canales: cognitivo, kinestésico, visual, propioceptivo, oral, relacional (Mindell, 1993, 2019). Las personas aprenden por sí mismas (primera persona), en grupos (segunda persona) y en relación con otras personas/grupos (tercera persona) (Heron, 1996).

*Un proceso iterativo e interactivo.* El proceso (re)iterativo de aprendizaje-acción permite que nuevos conocimientos provenientes de la interacción con otros agentes (organizaciones amigas, grupos de consulta, sujetos de cambio de nuestras iniciativas, etc.) enriquezcan y mejoren la Teoría de Cambio en la que se basa nuestra iniciativa (Brannick & Coghlan, 2001; Brockbank & McGill, 2004; Mendizabal & Retolaza, 2026).

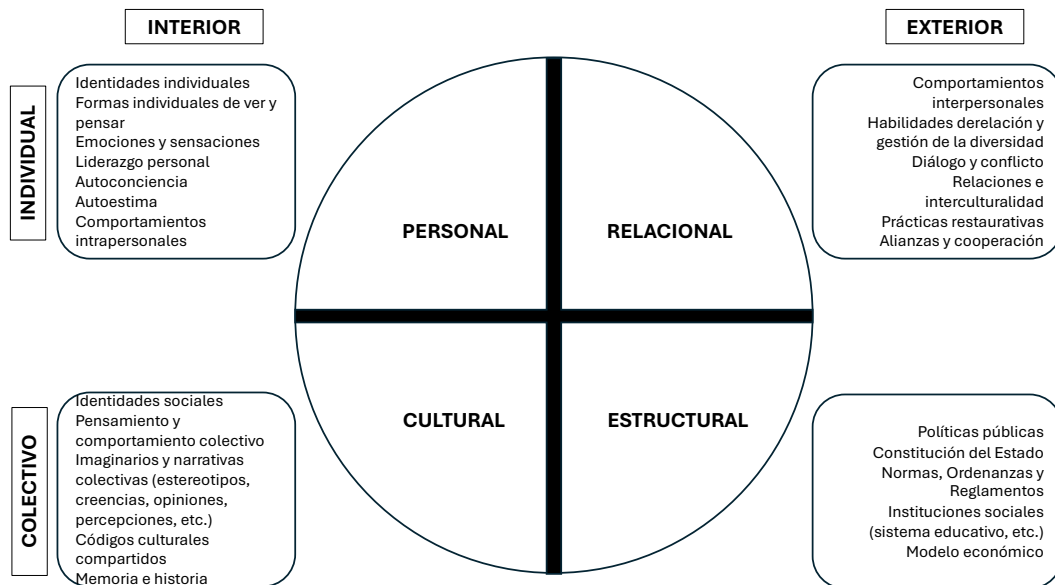
*Creatividad.* Si hacemos las mismas preguntas a los mismos agentes de la misma manera, no esperemos una respuesta diferente a la que ya tenemos. La generación de nuevas realidades requiere un entorno y una práctica creativa, una forma poco común o no tradicional de crear conocimiento y proyectarnos hacia un futuro mejor (Kahane, 2004).

## 6.- Las dimensiones del cambio

---

Partimos de cuatro dimensiones interconectadas y consustanciales a todo proceso de cambio: personal, relacional, cultural, estructural. Estas dimensiones condicionan, si no determinan, que esos procesos sean sostenidos y sostenibles en el tiempo y en el espacio.

Si bien todo proceso de cambio quiere afectar la cultura y la estructura del ecosistema donde ocurren los cambios, es cierto que para llegar a ese punto de maduración es imprescindible incorporar un trabajo intra e interpersonal. Es decir, es fundamental considerar en nuestra iniciativa de cambio el cultivo de las relaciones entre las personas que interactúan en ese ecosistema. No se trata solo de gestionar y ejecutar, sino también de nutrir y cultivar.



Retolaza, 2011; Mendizabal & Retolaza, 2026

Las oportunidades que nos ofrece el contexto, nuestra(s) identidad(es), nuestra capacidad de hacer y relacionarnos, y el entorno cultural e institucional en el que nos desenvolvemos son elementos fundamentales a considerar a la hora de desarrollar nuestra lógica de cambio y la narrativa que la sostiene y explica. Por ejemplo, en un contexto de (post)conflicto es importante que nuestra TdC considere de una manera muy especial la dimensión relacional. En el caso de iniciativas dirigidas a enfrentar situaciones de discriminación (racismo, xenofobia, machismo, etc.) será clave considerar la dimensión relacional y cultural (estereotipos, prejuicios y creencias colectivas). En el caso de cambios organizacionales, los aspectos estructurales y culturales pueden llegar a tener más peso que las otras dimensiones. Pero sin embargo, no podremos llegar a lograr esos cambios organizacionales sin considerar aspectos personales y relacionales.

*La calidad de un producto depende de la calidad del proceso que lo produce. La calidad del proceso depende de la calidad de las relaciones entre las personas que participan en el proceso. La calidad de las relaciones de las personas que participan en el proceso depende de la calidad de las relaciones que esas personas tienen con sus partes internas. La calidad de la relación con las partes internas depende de la condición interior de la persona. El énfasis y la clave del éxito está en la calidad de las dinámicas relacionales (sean estas intrapersonales, interpersonales, intragrupal, intergrupales).*

Retolaza, 2017

Como vemos, la lógica de las cuatro dimensiones, además de proveernos de distintas narrativas y rutas de cambio, nos ayuda también a desarrollar estrategias de acción más sistémicas e integrales. También nos permite entender mejor por qué algunas iniciativas son más efectivas y relevantes que otras, ya que nos ayuda a explicitar los supuestos que utilizamos a la hora de definir unas estrategias y no otras.

Cuando el proceso TdC es multiactor (con la participación e inclusión de otras partes interesadas), la lógica de cambio se enriquece significativamente ya que nos permite conocer las maneras de pensar y los supuestos que otros agentes, otras identidades (sociales, institucionales, etc.), utilizan a la hora de abordar la temática/iniciativa. Al incorporar a otros agentes clave en el proceso, resulta más fácil entender el rol de cada parte en el *puzzle* de nuestra iniciativa (alianzas, distribución de responsabilidades, canales de comunicación y coordinación, posibles obstaculizadores, etc.). Juntos y juntas hacemos sentido colectivo, y generamos visiones compartidas de manera orgánica y dialógica. Tener un significado compartido facilita la acción coordinada.

## 7.- Los pasos del camino

Ahora bien, ¿cómo hacemos sentido concreto de toda esta lógica que nos plantea el diseño e implementación de una iniciativa basada en una Teoría de Cambio? En esto, podemos utilizar mucho de lo que ya conocemos/hacemos, no hace inventar la pólvora, la clave aquí está en mirar y habitar el ecosistema (y a nosotras) desde otro lugar (las premisas nos dan la pista). Ya lo dijo Proust, *el viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes, sino en tener nuevos ojos*. Propongo una serie de pasos metodológicos, que si se elaboran en base a las premisas arriba mencionadas, nos pueden ayudar a enmarcar nuestro pensamiento y acción dentro de un marco estratégico de trabajo relevante y ajustado al contexto y la necesidad.

El desarrollo de estos pasos puede hacerse en un cuarto pequeño con pocas personas afines y en un tiempo reducido; o puede implicar procesos más abiertos y consultados. Depende tanto del propósito como de las limitaciones que tengamos. Sea de una forma u otra, siempre deberemos considerar las distintas maneras de pensar y los intereses de otros agentes y sujetos de cambio.

### SUPUESTOS SUBYACENTES

¿Por qué creemos que ese es el camino correcto?

**Paso 1. CAMBIO DESEADO**

¿Qué cambio queremos que ocurra? ¿Cómo lo imaginamos?

**Paso 2. ANÁLISIS DE ECOSISTEMA**

¿Cómo es el ecosistema que queremos cambiar?

**Paso 3. CONDICIONES PARA EL CAMBIO**

¿Qué condiciones deben existir en el ecosistema para que ocurra el cambio deseado?

**Paso 4. CONTRIBUCIÓN A LA CONDICIÓN**

¿Qué podemos hacer para ayudar a consolidar estas condiciones?

**Paso 5. PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS**

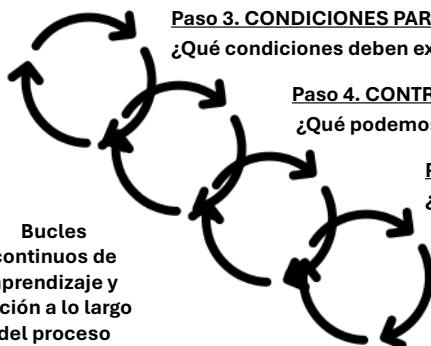
¿Con quién vamos a trabajar y cómo?

**Paso 6. SEÑALES DE CAMBIO**

¿Cómo vamos a saber que estamos contribuyendo de forma efectiva?

¿Cuáles son los cambios de comportamiento que necesitamos o queremos ver?

Bucles continuos de aprendizaje y acción a lo largo del proceso (iteración e interacción)



Estos pasos se van definiendo de una manera no lineal, (re)iterativamente, a medida que avanzamos en el proceso de diseño, implementación, monitoreo y/o evaluación de

la iniciativa. Esto significa pasar por un proceso iterativo (reiteradas redefiniciones) e interactivo (enfoque multiactor). Lo que implica revisar los pasos de vez en cuando con otros actores clave a medida que avanzamos en su definición. Por lo tanto, desarrollaremos una serie de versiones (versión 1.0, versión 2.0, etc.) hasta que finalice el proceso de diseño o implementación. Esta forma de diseñar y elaborar estrategias implica una mentalidad flexible y no lineal, tal y como nos sugiere el pensamiento sistémico-complejo.

Algunas de las preguntas que nutren cada uno de estos pasos:

<b>PASO</b>	<b>PREGUNTAS ORIENTADORAS</b>
<b>Cambio deseado y análisis de ecosistemas</b>	<p><i>¿Qué cambio deseamos que ocurra?</i></p> <p><i>¿Cuál es el propósito del cambio al que queremos contribuir?</i></p> <p><i>¿Cuáles son las características de este cambio deseado?</i></p> <p><i>¿Cuáles son las cuestiones que queremos ayudar a cambiar?</i></p> <p><i>¿Qué estructuras societales (instituciones formales y no formales, normas, marcos legales, prácticas culturales, etc.) debemos considerar en nuestro análisis y cómo afectan al proceso?</i></p> <p><i>¿Qué intervalo de tiempo estamos visualizando?</i></p> <p><i>¿Cuál es la historia que podemos contar acerca del cambio que queremos promover? (narrativa de cambio)</i></p>
<b>Condiciones para el cambio</b>	<p><i>¿Qué necesita estar en su lugar para que el cambio deseado vaya tomando forma? (Marco jurídico, plataformas-espacios relacionales, financiamiento, información, instituciones, liderazgos, alianzas, comportamientos, conocimiento, etc.)</i></p> <p><i>¿Cuáles son las condiciones políticas, sociales, históricas, culturales y/o económicas que afectan o son afectadas por el proceso de cambio?</i></p> <p><i>¿Cómo se relacionan estas condiciones entre sí?</i></p> <p><i>¿Cuáles son los obstáculos para que estas condiciones no estén en su lugar?</i></p> <p><i>¿Cuáles son las oportunidades que el contexto ofrece para que estas condiciones ocurran?</i></p>
<b>Contribución a la Condición</b>	<p><i>¿Qué podemos hacer para aumentar la probabilidad de que estas condiciones cojan más fuerza?</i></p> <p><i>¿Cuáles son los distintos caminos que podríamos tomar? (rutas de cambio)</i></p> <p><i>¿Cuál es la contribución más efectiva que podemos aportar?</i></p> <p><i>¿Cómo se relaciona nuestra contribución con otras contribuciones procedentes de diferentes actores? (Competencia, complementariedad, colaboración, conflicto, etc.)</i></p> <p><i>¿Cómo se relaciona nuestra contribución con las condiciones para el cambio? ¿Cuál es la lógica detrás?</i></p> <p><i>¿Qué estrategias de acción vamos a implementar para lograr una contribución efectiva y relevante?</i></p> <p><i>¿Qué capacidades tenemos y cuáles necesitamos desarrollar para un desempeño efectivo?</i></p> <p><i>¿Por qué pensamos que nuestras intervenciones contribuirán efectivamente a esas condiciones y al cambio deseado?</i></p>
<b>Cultivo de relaciones e involucramiento de actores</b>	<p><i>¿Quiénes son las partes interesadas clave (stakeholders) que afectan o se ven afectadas por el proceso de cambio?</i></p> <p><i>¿Cuáles son los intereses y las posiciones de los sujetos de cambio en relación con el proceso? (dinamizadores, flotadores, bloqueadores)</i></p>

	<p><i>¿Cuáles son las relaciones y dinámicas de poder que afectan a nuestra iniciativa?</i></p> <p><i>¿Qué tipos de relaciones existen entre los actores implicados?</i></p> <p><i>¿Qué cambios podemos promover en estas relaciones para poder generar sinergias e intereses compartidos con respecto a nuestra iniciativa de cambio?</i></p> <p><i>¿Qué estrategias podemos desarrollar para generar mayor apropiación e involucramiento de las partes interesadas?</i></p>
<b>Signos de Cambio</b>	<p><i>¿Quién decide lo que necesitamos observar para saber si nuestras contribuciones han sido efectivas?</i></p> <p><i>¿Qué signos de cambio podemos observar en el ambiente que nos permite determinar si las condiciones identificadas al principio están teniendo lugar?</i></p> <p><i>¿A quién beneficia esos cambios?</i></p> <p><i>¿Cómo vamos a recoger las evidencias de nuestra contribución?</i></p> <p><i>¿Qué no hemos hecho/visto que deberíamos haber hecho/visto?</i></p> <p><i>¿Qué resultados no esperados y/o negativos han tenido lugar debido a nuestras acciones?</i></p> <p><i>¿Qué nuevos signos de cambio necesitamos incorporar a nuestro sistema de monitoreo (indicadores emergentes)?</i></p>
<b>Gestión de supuestos</b>	<p><i>¿En qué supuestos iniciales se basa nuestro cambio deseado?</i></p> <p><i>¿Por qué pensamos que nuestras intervenciones contribuirán efectivamente a esas condiciones y al cambio deseado?</i></p> <p><i>¿Qué no estamos viendo que necesitamos ver?</i></p> <p><i>¿Qué mecanismos tenemos para explicar y revisar nuestros supuestos?</i></p> <p><i>¿Con quién hemos compartido y discutido estos supuestos?</i></p> <p><i>¿Qué suposiciones debemos reconsiderar?</i></p> <p><i>¿Cómo reaccionamos cuando alguien cuestiona nuestras suposiciones?</i></p>

En el taller exploraremos estas cuestiones y pasos con más detenimiento.

## 8.- Las maneras de la organización

Todo lo comentado hasta el momento tiene que ver más con lo externo a la organización, se refiere al ecosistema que habitamos y el cual queremos afectar de una manera determinada (cambio deseado, condiciones para el cambio, contribuciones). Sin embargo, no podemos dar por hecho que con las capacidades y maneras actuales que nuestra organización tiene vamos a lograr contribuir de manera efectiva y relevante.

Distinto tipo de organizaciones tienen distintos propósitos y naturaleza; algunas reproducen el statu quo, otras lo quieren transformar y muchas otras bailan entre esos dos polos. Las organizaciones que acompañan o promueven procesos de cambio social tienen, eso sí, la necesidad estratégica e imperativo ético de ir cambiando según van cambiando los tiempos y los procesos sociales. Esto requiere, entre otras cosas, inteligencia organizacional, tiempo para la reflexión estratégica, adaptabilidad, apertura, humildad y voluntad política. Por ello, siempre es bueno ponerle atención a las maneras de nuestra organización. Por maneras me refiero a cuatro aspectos clave

en toda organización abierta al cambio: las maneras de observar la realidad, de pensar, de relacionarse y de hacer.



Un breve resumen de las características básicas de estas maneras:

#### Maneras de ver

- Visión sistémica-compleja: interdependencia, atención a lo no conocido y emergente, relaciones causa-efecto, no-localidad, etc.
- Perspectiva interdisciplinar/intersectorial: economía, social, política, histórica, institucional, etc.
- Justicia epistémica e inclusión de diferentes cuerpos de conocimiento en base a contexto y propósito: indígenas/no indígenas, rural/urbano, local/externo, género, generación, decisores políticos, usuarios/proveedores de servicios, académico-científico, popular, experiencial, etc.
- Mirada multicanal: cognitiva, kinestésica, visual, propioceptiva, oral, relacional.

#### Maneras de relacionarse

- Tipos de relaciones: hostilidad, cooperación, complementariedad, autonomía, jerarquía.
- Relaciones intrapersonales: autoestima, múltiples identidades, contradicciones internas, autocuidado, etc.
- Relaciones interpersonales: internas, personal de proyecto, otros grupos de interés, formales/informales, online/presencial, etc.
- Ejercicio y relaciones de poder: dentro, para, con, sobre, empoderar, invisible, visible, oculto, género, generación, etc.

#### Maneras de pensar

- Códigos culturales e imaginarios colectivos/compartidos
- Suposiciones subyacentes usadas en nuestra TdC/lógica de intervención
- Ideología(s): religión, feminismo, ecologismo, capitalismo, humanismo, animismo, comunismo, etc.

- Cosmovisión y decolonialidad (occidental/no occidental, indígena/no indígena, etc.)
- Ideas y conceptos que usamos para hacer sentido e interpretar la realidad

### Maneras de hacer

- Sistemas de (co)gobernanza y toma de decisiones: jerarquía, cooperación, autonomía.
- Enfoque metodológico: participativo, vertical, predeterminado, adaptativo, iterativo, interactivo, etc.
- Estrategias organizacionales: incidencia política, comunicación y pedagogía social, denuncia, análisis e investigación, financiamiento, movilización social, networking, alianzas y plataformas, movilización de conocimiento, asistencia técnica, etc.
- Modos de comunicación: digital, presencial, escrita, gráfica, etc.
- Gestión de iniciativas y proyectos: diseño, implementación, monitoreo, evaluación.
- Dinámica laboral: trabajo en equipo, equilibrio entre objetivos personales y organizacionales, sistema de incentivos para el trabajo colaborativo y el desarrollo profesional, establecimiento de metas comunes y profesionales, reconocimiento y competencia, etc.

## 9.- Las (meta)habilidades de la persona

---

Partamos de otra premisa fundamental, la mirada no dual – muy presente en las cosmovisiones amerindio-orientales, no tanto en la occidental-europea. En nuestro caso, la podemos plantear de la siguiente manera: *cambia mi mundo, cambia el mundo; cambia el mundo, cambia mi mundo*. Y como es no dual, “mi mundo” integra en sí mismo lo personal y lo profesional. Partiendo de esa base, pareciera obvio que no podemos discriminar lo personal, o centrarnos únicamente en “lo profesional”, a la hora de identificar y practicar las habilidades necesarias para gestionar y gestionarnos en estos procesos de cambio.

Cuando me refiero a “habilidad”, realmente me estoy refiriendo a lo que Arnold Mindell (1993) definió como “meta-habilidad”. Por una cuestión de simplificar los términos, utilizaré el término “habilidad”.

*"Cuando aprendo a clavar un clavo, he aprendido una habilidad, pero la forma en que uso el martillo es una meta-habilidad. Lo mismo ocurre en el desarrollo de habilidades para trabajar con individuos y grupos. Necesitamos aprender habilidades y técnicas, pero estas no pueden aplicarse sin las meta-habilidades adecuadas de una democracia profunda. Al trabajar con grupos u organizaciones en serios problemas, ya sea consigo mismos o con otros grupos, el factor decisivo para la facilitadora no son las habilidades o métodos que utiliza, sino las actitudes que tiene hacia el grupo. Estas actitudes y creencias son lo que yo llamo meta-habilidades. Generan herramientas para afrontar cualquier situación"*

Entonces, es necesario aprender métodos, técnicas e instrumentos que nos ayuden a diseñar, implementar y monitorear mejor nuestras intervenciones. Sin embargo, las habilidades que cultivemos y practiquemos – tanto a nivel organizacional como

personal – serán realmente las que marquen la diferencia entre hacer por hacer, o hacer para transformar(nos).

Aquí va un pequeño catálogo de meta-habilidades que es recomendable tener en cuenta:

<b>Meta-habilidad</b>	<b>Breve descripción</b>
<b>Presencia</b>	Estar presente significa ser consciente del entorno exterior y de la propia condición interior al mismo tiempo. La presencia desarrolla aún más la intuición y genera conciencia, ayudando a la persona a ver cómo sus propias formas internas de pensar y relacionarse afectan a sus relaciones externas y el proceso grupal, y viceversa. Cualquier práctica meditativa continua desarrolla fuertemente esta meta-habilidad fundamental (zazen, respiración consciente, meditación sentada o caminando, taichi, yoga, paseos por la naturaleza, retiros en solitario, chi kung, movimiento auténtico, etc.).
<b>Soltar</b>	Soltar implica flexibilidad, no apegarse tercamente a formas predeterminadas de pensar, sentir y hacer; pudiendo seguir el proceso tal y como va emergiendo (la realidad tal cual es, no como la imaginamos). Podemos tener una idea inicial de lo que debe ocurrir o lograrse, pero si nos damos cuenta y dejamos ir ideas fijas iniciales y (pre)juicios, la "realidad" nos mostrará el camino. "Seguir el proceso" puede significar cambiar el esquema inicial de nuestra Teoría de Cambio a medida que las cosas avanzan en una dirección diferente a la inicialmente planificada o imaginada. Soltar significa estar consciente de nuestras emociones, y trabajarlas para que no nos impidan hacer los movimientos necesarios; ser conscientes de cómo nos afectan a la hora de relacionarnos con nosotras mismas o con otras personas. Soltar se refiere también a seguir el ritmo y la velocidad del proceso, y acelerar o ralentizar cuando así lo requiera.
<b>Resiliencia</b>	La resiliencia significa la capacidad de la persona para superar momentos estresantes que pueden llegar a poner en peligro su desempeño y presencia en el proceso. A menudo, el trabajo en cambio social nos expone a ataques, críticas, tensiones, crisis emocionales, etc. La resiliencia nos invita a recuperarnos de ataques y fracasos lo antes posible para seguir realizando nuestra labor de agentes de cambio.
<b>Creatividad</b>	La creatividad consiste en tener la capacidad adaptativa de abordar diferentes desafíos de formas distintas o poco habituales, asociar ideas de formas no tradicionales, relacionarnos de maneras improbables, lograr el mismo resultado usando distintos medios y métodos, etc. Estos procesos emergentes y no lineales exigen mucha creatividad por parte del facilitador.
<b>Elderazgo</b>	El elderazgo es la capacidad de ver y cuidar del Todo más allá de

---

nuestro ego/identidad/yo limitado y ego-céntrico. Cuidar del Bien Común en todo proceso. Ver y abrazar la realidad tal y como es, y ser agradecido por todo lo que hay—incluso por las partes feas, desagradables y caóticas de la realidad, la sombra que nos habita. También significa tener la actitud y el comportamiento de suspender el juicio, abrazar todas las emociones y sentimientos, evitar ser unilaterales, apoyar a personas que están luchando o siendo juzgadas por otras, dar visibilidad al grupo, ayudar a restaurar relaciones dañadas, generar puentes entre las partes, acompañar a los poderosos, dar espacio y cuidar de todas las voces en el cuarto, etc.

---

**Mentalidad  
de  
principiante**

Practicar y poner en valor la humildad, la autocrítica, escuchar con curiosidad, celebrar la duda, la indagación constante, evitar presuposiciones y pre-juicios, evitar caer en la voz del juicio, formular preguntas poderosas y significativas, etc., ayudan a desarrollar esta meta-habilidad. Nunca sabemos lo suficiente, nunca dejamos de (des)aprender. ¡Solo mantente alerta y abierto.a a la sorpresa!

---

## ANEXO I. UN CHECKLIST

---

¿Cómo se ve una “buena” Teoría de Cambio?

1. Visualizar claramente el Cambio Deseado
2. Analizar el ecosistema (histórico, social, político, económico, relacional, etc.)
3. Identificar las condiciones críticas necesarias para sostener el cambio en el tiempo y en el espacio
4. Explorar las ideas de otros agentes (condiciones críticas para el cambio deseado, ecosistema, relaciones, estrategias a seguir, supuestos, etc.)
5. Mapear las rutas de cambio, que pueden ser representadas como cadenas de impacto u otras formas menos lineales de anticipar el futuro (prospectiva)
6. Explicitar los supuestos que subyacen a la lógica de) intervención
7. Explorar opciones para colaboraciones entre distintos actores
8. Planificación estratégica para medio término, utilizando un modelo adaptativo/iterativo (o incluso un marco lógico si fuese necesario)
9. Generar un catálogo de señales de cambio que nos permita monitorear la efectividad y pertinencia de nuestras contribuciones al cambio deseado
10. Desarrollar un modelo para la documentación del proceso de cambio, monitoreo, evaluación, aprendizaje y reflexión sobre lo que funciona o no, elaboración de evidencias, etc.
11. Identificar brechas de conocimiento que aporten contenidos a una agenda de aprendizaje y/o investigación

Fuente: adaptado de HIVOS (2014) ToC Policy Brief

## ANEXO II. REFERENCIAS

---

- Bohm D. (1996). *Sobre el diálogo*. Editorial Kairós
- Bojer M. et al. (2012). *Trazando el diálogo. Herramientas esenciales para el cambio social*. Taos Institute/Fundación Gizagune
- Brannick T., & Coghlan D. (2001). *Doing action-research in your own organisation*. Sage Publications
- Brockbank A., & McGill I. (2004). *The action learning handbook*. RoutledgeFarmer
- Capra, F., & Luisi, P.L. (2014). *The systems view of life. A unifying vision*. Cambridge University Press
- CDI (2013). *¿Cómo facilitar un proceso de TdC y ayudar a desarrollar capacidades de TdC?* Nota de Reflexión. Hivos
- Chasin, L. & Herzig, M. (2004). *Fostering dialogue across divides*. Public Conversations Project
- Dhaene C., & Fontenau B., (2020). *Guía para la elaboración y uso de la Teoría de Cambio*. HIVA/ACE Europe
- Emerson, B. & Lewis, K. (2019). *Navigating polarities. Using both/and thinking to lead transformation*. Paradoxical Press
- Fricker, M. (2007). *Epistemic Injustice. Power and the Ethics of Knowing*. Oxford University Press
- Fricker, M. (2017). Evolving concepts of epistemic injustice. In Kidd I. J., Medina J., & Pohlhaus G. *The Routledge handbook of epistemic injustice*. Routledge
- Guijt I. (2012). *Trabajando con supuestos en un proceso de Teoría de Cambio*. Nota de Reflexión. Hivos
- Hivos (2014). *Policy Brief Theory of Change*. Hivos
- Heron, J. (1996). *Co-operative inquiry. Research into the human condition*. Sage Publications
- Hooks B. (2021). *El deseo de cambiar. Hombres, masculinidad y amor*. Bellaterra Edicions
- Innerarity D., (2020). *Una teoría de la democracia compleja. Gobernar en el siglo XXI*. Galaxia Gutenberg

- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. Doubleday
- James, C. (2011). *Theory of change review. A report commissioned by Comic Relief*. Comic Relief
- Kahane, A. (2004). *Solving tough problems. An open way of talking, listening, and creating new realities*. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Meadows, H. M. (2008). *Thinking is systems. A primer*. Chelsea Green Publishing
- Medina J. (2008). Ch'ulla y Yanantin. Lad dos matrices de civilización que constituyen a Bolivia. Garza Azul
- Mendizabal J., & Retolaza I., (2026). `Batera Jauzi multi-stakeholder dialogue process. An updated way of thinking about how to make a leap in the use of Basque in the Basque Country'. En *Action Research Modern Guide*. Northampton:Edward Elgar Publishing Inc. (próxima publicación)
- Mindell, A. (1993). *The leader as martial artist. Techniques and strategies for resolving conflict and creating community*. Lao Tse Press
- Mindell, A. (2019). *Your unique facilitator style. Explore your special gifts and powers as a facilitator, therapist, teacher, coach, and healer*. Gatekeeper Press
- Murguía, A. (2016). Injusticias epistémicas y teoría social. In *Dilemata 22*, 11-19. UNAM
- Ortiz A., Rivero G. (2007). *Desmitificando la Teoría del Cambio*. PACT
- Olejua T. & Oviedo J., (2023). *Comprender y aplicar la Teoría del Cambio en proyectos y programas de desarrollo*. Red Concerto
- PM4NGOs (2017). *Teoría de Cambio. Una guía para gerentes de programas*. PM4NGOs
- Retolaza I., (2025). *Nota sobre la práctica del diálogo*. Fundación Caja Navarra/Grupo Ciudadano Diálogos Pendientes
- Retolaza I. (2025) (2ª ed.). *Surfeando las olas de la complejidad. Teoría de Cambio y la facilitación orientada a procesos*. Hivos
- Retolaza I., et al (2023). `¿De quién es este conocimiento? Cuatro cartas reflexivas hacia la democratización del conocimiento en procesos participativos'. En *¿De quién es el conocimiento? Emancipación, cruce de saberes y lucha contra la pobreza*. Éditions Quart Monde
- Retolaza I., (2022). *Facilitación de procesos entre múltiples partes interesadas. Un kit de herramientas*. Rikolto
- Retolaza, I. (2019). *La creación de entornos dialógicos*. En *Por la Paz 36*. ICIP

- Retolaza, I. (2018). *Theory of Change. A compass to help you walk the path of social change*. Nota de Aprendizaje. No publicado
- Retolaza I., (2017). *Iniciativa BodyLab. Facilitación de procesos grupales y personales a través del aprendizaje corporal. Una carta de navegación*. No publicado
- Retolaza I., (2013). *¿Cuál es el propósito de una Teoría de Cambio?* Nota de reflexión. Hivos
- Retolaza I., (2011). *Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento y acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. PNUD/Hivos
- Rivera S. (2018). *Un mundo ch'ixi es posible. Ensayos desde un presente en crisis*. Tinta Limón
- Rogers, P. (2014). *La teoría del cambio*. UNICEF
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organisation*. Doubleday
- Taplin D. & Clark H. (2012). *Theory of Change Basics. A primer on Theory of Change*. ACTKNOWLEDGE
- Taplin D. & Rasic M. (2012). *Facilitator's source book. Sourcebook for facilitators leading Theory of Change development sessions*. Actknowledge
- Temple, D. (1995). *La dialéctica del don. Ensayo sobre la oikonomía de las comunidades indígenas*. Hisbol
- Valters C. (2015). *Theories of Change: time for a radical approach to learning in development*. ODI
- Valters C. (2014). *Theories of Change in International Development: Communication, Learning, or Accountability?* Asia Foundation
- Van Es M., & Guijt I., & Vogel I., (2015). *Theory of Change Thinking in Practice. A stepwise approach*. Hivos
- Vogel I., 2012, *Review of the use of 'Theory of Change' in international development*, Review report para DFID
- Wagner, J. (2014). *Manual de diálogo y acción colaborativa*. FES-ILDIS
- Wilber, K. (2001) (3rd ed.). *Una teoría de todo. Una visión integral de la ciencia, la política, la empresa y la espiritualidad*. Kairós
- Wilber, K. (2007). *La visión integral*. Kairós

## ANEXO IV. EL FACILITADOR

---

### Iñigo Retolaza Eguren

iretolazae@gmail.com

+34 693 427 461

[LinkedIn](#) (perfil profesional)

[Academia](#) (publicaciones)



Nací en el País Vasco (mayo de 1968) y tengo más de 30 años de experiencia internacional en facilitar procesos relacionados con i) acompañamiento personal a profesionales y activistas sociales, ii) aprendizaje y cambio organizacional, iii) diálogo entre múltiples actores inmersos en contextos de (post)conflicto sociopolítico y diversidad sociocultural.

Tengo una formación académica multidisciplinaria. Estudié Ingeniería Técnica Agrícola (Universidad de Valladolid, España), un Diplomado en Gestión Local para el Desarrollo Integral (Universidad NUR, Bolivia) y una Maestría en Participación, Poder y Cambio Social (Institute of Development Studies, University of Sussex, Reino Unido). Periódicamente comparto mis conocimientos y experiencias en diferentes cursos de posgrado, seminarios, conferencias, publicaciones, talleres, capacitaciones, etc. relacionados con aprendizaje y cambio, diálogo multiactor, teoría de cambio aplicada a iniciativas de cambio social, diálogo de memorias y sanación social, transformación de conflictos, y trabajo interior.

A lo largo de los años (1994-2012) he vivido y trabajado en varios países y continentes, trabajando con comunidades indígenas, organizaciones sociales, ONGs, donantes internacionales, empresas y gobiernos. Fui asesor (2006-2012) del Proyecto Regional Diálogo Democrático (PNUD-América Latina), donde diseñé y facilité múltiples procesos de diálogo multiactor en la región latinoamericana (Guatemala, México, Nicaragua, Bolivia, etc.).

Actualmente vivo en el País Vasco (2013-hasta la fecha), desde donde realizo mi labor de consultoría a nivel (inter)nacional en diferentes ámbitos:

- Facilitación de conversaciones públicas y procesos de diálogo multiactor (derechos humanos, educación, convivencia intercultural, medio ambiente, convivencia lingüística y euskera, cooperación internacional, desarrollo territorial, consultas temáticas, etc.),
- Facilitación de espacios de diálogo ciudadano para la construcción social de la memoria y sanación social alrededor de la violencia de motivación política en Euskadi y Navarra.
- Acompañamiento a organizaciones (coaching de equipos, cambios y transiciones organizacionales, gestión de conflictos, reposicionamiento estratégico, teoría de

cambio, formación, aprendizaje-acción colaborativa, estrategias de articulación interinstitucional, etc.)

- Acompañamiento personal a profesionales y activistas sociales (coaching ejecutivo, transiciones laborales, gestión de equipos, liderazgo, gestión de conflictos, comunicación, incertidumbre, conversaciones incómodas, etc.)

Mi enfoque de trabajo se basa en el pensamiento ecosistémico-complejo, y utilizo una amplia gama de metodologías como la investigación-acción participativa, Teoría U, Teatro de Presencia Social, aprendizaje sentipensante, coaching sistémico, indagación cooperativa, Trabajo de Procesos, práctica reflexiva, prácticas restaurativas, estructuras liberadoras (World Café, Open Space, etc.), análisis estratégico-prospectivo, Teoría de Cambio, diálogo multiactor, investigación cualitativa.

Mis idiomas de trabajo son euskera, castellano, inglés.

Países en los que he realizado mi actividad profesional: Bélgica, Bolivia, Bosnia-Herzegovina, Botsuana, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, EE. UU., Egipto, El Salvador, España, Francia, Guatemala, Honduras, India, Kenia, México, Nicaragua, Nigeria, Países Bajos, Paraguay, Perú, Reino Unido, Sudáfrica, Suiza, Tailandia, Tanzania, Uganda.