



PM4NGOs

Teoría de Cambio

Una guía para gerentes de programas

Suplementa a la guía para la
gestión de programas de
Desarrollo (Guía Program
DPro)

Editora

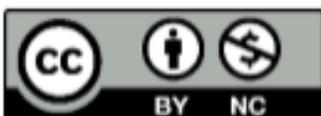
© Copyright 2017 PM4NGOs

DPro and their symbols are trademarks of PM4NGOs.

ISBN: 978-0-9962089-1-8

Este trabajo está licenciado bajo la licencia internacional Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International.

Para ver una copia de esta licencia, visite: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



Los usuarios son libres de copiar/redistribuir y adaptar/transformar para usos no comerciales.

Información de la Versión:

Esta es la Guía de Teoría de Cambio revisada para gerentes de programas

Versión 2, diciembre 2017.

- Revisión y adaptación a la Guía de Gestión de Programas en Desarrollo (Guía Program DPro)

Versiones anteriores e historia

Versión 1, septiembre 1, 2016

Versión traducida por:

Yalitza Martinez, Guatemala, Junio 2019

Agradecimientos

Este manual fue preparado por PM4NGOs con el objetivo de apoyar los esfuerzos para promover la gestión de proyectos y programas profesional en el sector internacional de desarrollo.

El equipo de redacción fue conformado por: Dov Rosenmann y Edson Marinho con contribuciones de Amanda Fleetwood, John Cropper, Trevor K. Nelson y Lucy Davies. Estamos agradecidos por su ayuda, apoyo y retroalimentación hacia la Guía Program DPro.

Esta guía cuenta con la autorización de ActKnowledge y el instituto Aspen para usar y adaptar el caso de estudio Super Mujer (Superwomen) en la parte 2 del documento. Estamos agradecidos con ellos por haber compartido sus conocimientos y por su apertura a contribuir a nuestra misión.

ActKnowledge
www.actknowledge.org

ActKnowledge es una organización de acción e investigación dedicada a trabajar con organizaciones comunitarias, o no lucrativas, fundaciones y agencias gubernamentales para transformar instituciones tradicionales y ambientes de cambio social. ActKnowledge trabaja con estas organizaciones como socio en un proceso dirigido a crear conocimiento transformativo a través de interacción entre aprendizaje y acción.

La mesa redonda del Instituto Aspen sobre el cambio comunitario
www.aspenroundtable.org

La mesa redonda del Instituto Aspen sobre el cambio comunitario se estableció en 1992 como un fórum para personas comprometidas con el cambio de las iniciativas comunitarias integrales. Los integrantes de la mesa redonda son personas de las fundaciones, agencias de programas, proveedores de asistencia técnica, evaluadores y oficiales del sector público que se reúnen para discutir las lecciones de iniciativas del país y para trabajar en los problemas comunes que enfrentan.

“Necesitamos algunos archipiélagos de certeza para navegar en este mar de incertidumbre”

Edgar Morin

Tabla de contenido

Resumen	5
Introducción.....	6
PARTE 1: PROCESOS DE CAMBIO	7
1.1¿Qué es la Teoría de Cambio?	7
1.2 Vocabulario Básico de la Teoría de Cambio	8
1.3 Dimensiones del Cambio	9
1.4. Supuestos, Precondiciones y cambios.....	11
1.5 flujo de mapeo de arriba hacia abajo y rutas de cambio	12
1.6 Fases del Cambio	13
1.7 Cambio de Partes Interesadas.....	15
1.8 Mecanismos de Aprendizaje, Monitoreo y Rendición de cuentas.....	18
2. PARTE 2: Proceso de Diseño para la Teoría de Cambio.....	20
2.1 Preparación del Trabajo	21
2.2 Identificación de Impacto y Supuestos/Hipótesis	22
2.3 Mapeo de arriba hacia abajo y conexión de objetivos.....	24
2.4 Construcción de indicadores	27
2.5 Identificando intervenciones.....	28
2.6 Escribiendo la Narrativa.....	32
2.7 Gestión de la integración.....	33
Referencias	34
Glosario	35

Resumen

Este documento pretende ser una guía para ayudar a dirigir el diseño de una Teoría de Cambio aplicada a los procesos de cambio social.

Vivimos en tiempos complejos y dinámicos, llenos de incertidumbre y multitud de relaciones (identidad, económica, social, geográfica, política, cognitiva, intercultural, institucional, histórica, etc.), que tienen un impacto directo en el cambio social y en los procesos de desarrollo para involucrar a aquellos a quienes se dirige esta guía.

La Teoría de Cambio está basada en nuestros conocimientos y experiencias y nos ayuda a organizar nuestros pensamientos y a determinar las condiciones necesarias para alcanzar el cambio deseado en el contexto dado.

Al trabajar por el cambio social, creemos que alcanzaremos un lugar mejor al seguir una cierta lógica y cambio de acción. Y creemos que alcanzaremos mejor el cambio social actuando bajo una serie de condiciones existentes en el ambiente. Esta convicción sobre la posibilidad de un futuro, el cual consideramos mejor, es una fuerza impulsora que debe celebrarse. El problema surge cuando nuestra convicción se convierte en doctrina y comenzamos a creer que nuestro paradigma futuro es el único viable y deseable.

El desarrollo de una Teoría de Cambio (ToC por sus siglas en inglés y TdC por sus siglas en español), nos brinda una herramienta para enmarcar y monitorear nuestras acciones, abriendo espacios para rendición de cuentas no solo para nosotros mismos, sino también para las partes interesadas involucradas en el proceso.

Mientras que existen varios modelos disponibles de TdC, este documento suplementario a la guía de gestión de programas para el Desarrollo (Guía Program DPro), se centra en el conocimiento general e información acerca de TdC, guiando a los lectores paso a paso por el proceso de inicio a fin.

Esperamos que este documento suplementario se convierta en una herramienta práctica para los gerentes de programas interesados en TdC y las partes interesadas involucradas en el establecimiento e implementación exitosa de programas del sector humanitario y de desarrollo.

Atentamente,
PM4NGOs

Introducción

Una Teoría de Cambio proporciona un plan para el trabajo que se acerca y anticipa probables efectos. Una Teoría de Cambio también nos guía para determinar qué se debe evaluar, cuándo y cómo. Desarrollar una Teoría de Cambio puede parecer complicado, pero muchos gerentes de programas y trabajadores sociales han descubierto que el proceso puede ayudar a aclarar y simplificar la forma en que pensamos sobre el cambio social.

Esta guía resalta algunas ventajas prácticas al desarrollar la Teoría de Cambio dentro de la organización, comunidad y socios. Con el objetivo de proporcionar un entendimiento sólido de la Teoría de Cambio, el documento se divide en 2 partes: procesos de Cambio y Diseño de la Teoría de Cambio.

La primera parte está dedicada a la comprensión de procesos de cambio en el desarrollo social e introduce definiciones y conceptos clave, vocabulario y dimensiones del cambio. El objetivo es brindar una estructura para un enfoque práctico de los procesos de cambio en las iniciativas de desarrollo social. Las herramientas se presentan para evaluar, aprender y generar cambios.

La segunda parte es un caso de estudio práctico con referencias consolidadas que ilustran el proceso paso a paso para diseñar completamente una TdC para la gestión de programas sociales.

La segunda parte demuestra el proceso práctico, utilizando vocabulario técnico presentado en la parte 1.

Al final de la guía se presenta un glosario como material de apoyo para el aprendizaje de conceptos claves presentados en esta guía.



PARTE 1: PROCESOS DE CAMBIO

1.1 ¿Qué es la Teoría de Cambio?

Una Teoría de Cambio describe un proceso de cambio social planificado, desde supuestos/hipótesis que guían su diseño hasta los impactos a largo plazo que busca lograr a futuro. La Teoría de Cambio establece componentes básicos necesarios para lograr un impacto a largo plazo. El conjunto de componentes básicos (Objetivos, Resultados, logros o precondiciones), está representado en un mapa conocido como ruta de cambio o Mapa de Cambio, que no es más que una representación gráfica del proceso para lograr el cambio.

En resumen, la Teoría de Cambio es:

- Un ejercicio de visualización que nos permite centrar nuestra energía en realidades futuras específicas, que no solo son deseables, sino posibles y probables.
- Un conjunto de supuestos/hipótesis y proyecciones abstractas sobre cómo creemos que la realidad podría ser en un futuro inmediato, basados en: I) Un análisis realista del contexto actual, II) Una autoevaluación sobre nuestras capacidades de facilitación de proceso y, III) Una revisión crítica y completa de nuestros supuestos/hipótesis.
- Un enfoque informado, reflexivo y basado en la acción que nos ayuda a identificar los hitos y condiciones que deben ocurrir en el camino hacia el cambio al que queremos contribuir.
- Un ejercicio de aprendizaje colaborativo y de múltiples partes interesadas que fomenta el desarrollo de la base lógica flexible necesaria para analizar el cambio social complejo.
- Un mapa de cambio semiestructurado que enlaza nuestras acciones estratégicas a resultados de procesos específicos que queremos que ocurran en nuestro entorno.
- Una herramienta de proceso que nos ayuda a monitorear, de manera consiente y crítica nuestra manera individual y colectiva de pensar y actuar.

Es tan importante conocer la diferencia entre la Teoría de Cambio y otros enfoques, así como conocer lo que la Teoría de Cambio NO es o que no involucra. Por lo tanto, una Teoría de Cambio no es:

- Una verdad absoluta de cómo debe ocurrir el cambio, de cómo va a ocurrir o incluso de cómo queremos que ocurra.
- Una receta definitiva que elimina la incertidumbre existente en procesos sociales complejos y emergentes
- Un sustituto del Marco Lógico como una herramienta de planificación rígida.

¿Teoría de Cambio o Modelo Lógico?

Algunas personas utilizan el término “Teoría de Cambio” y “Modelo Lógico” de manera intercambiable. Otros dicen que es importante mantener una distinción entre ambos. ¿Qué significan estos dos términos? Y ¿Cuál es la diferencia entre ambos?

- La Teoría de Cambio adopta una perspectiva amplia de un cambio deseado, explorando cuidadosamente los supuestos/hipótesis detrás de cada paso en lo que puede ser un proceso largo y complejo. Articular una Teoría de Cambio a menudo implica pensar a través de todos los pasos a lo largo de un camino hacia un cambio deseado, identificar las precondiciones que permitirán (y posiblemente impedirán) cada paso,

listar las actividades que producirán esas condiciones y explicar por qué es probable que esas actividades funcionen. A menudo, pero no siempre es presentado como un diagrama de flujo.

- Un Modelo Lógico tiene un enfoque práctico más estrecho en la relación entre insumos y resultados. A menudo se presenta como una tabla que enumera los pasos desde insumos o recursos hasta el logro de un objetivo deseado del programa. Algunos creadores de subvenciones utilizan modelos lógicos separados para trazar los componentes de implementación de la Teoría de Cambio.

1.2 Vocabulario Básico de la Teoría de Cambio

Componente	Descripción	Ejemplo
Visión de éxito u objetivo a largo plazo /Impacto	Es el cambio esperado más significativo, la imagen de la meta, el cambio de alto nivel deseado para un problema particular. El impacto que quieres alcanzar, el propósito del programa. Todos los demás objetivos en tu mapa son precondiciones a esta visión de éxito.	A largo plazo, oportunidades de empleo con salarios dignos para las mujeres sobrevivientes que han sido víctimas de violencia doméstica.
Objetivos precondiciones	Son resultados clave (suficientes y necesarios) para alcanzar la visión de éxito. Todos los objetivos, a excepción del objetivo a largo plazo, son también precondiciones. Se llaman precondiciones debido a que son condiciones que deben existir como requisito previo para que el siguiente objetivo de la ruta se pueda alcanzar. Existen precondiciones a nivel primario, secundario, terciario, etc.	Mujeres sobrevivientes logran habilidades para enfrentar problemas Las mujeres sobrevivientes tienen habilidades comerciales en trabajos no tradicionales. Las mujeres sobrevivientes conocen y tienen comportamientos apropiados en el lugar de trabajo.
Supuestos/ Hipótesis	Representan situaciones fuera del control organizacional que influyen a los objetivos/precondiciones. Un supuesto/hipótesis como precondición, es una condición necesaria para el éxito de tu programa. A diferencia de una precondición, ya está en su lugar y no necesita ser provocada. Los supuestos/hipótesis son cruciales, porque si son incorrectos pueden alterar completamente el funcionamiento del programa.	Existen trabajos disponibles en habilidades no tradicionales para mujeres. Las mujeres son aceptadas en el mercado de habilidades no tradicionales. Las mujeres que han sufrido abusos necesitan algo más que habilidades, necesitan estar emocionalmente preparadas para trabajar también.
Intervenciones	Son iniciativas o estrategias para alcanzar objetivos/precondiciones a un nivel más alto. Las acciones que tu programa o grupo de partes interesadas emprenderán para lograr resultados.	Organizar sesiones de ayuda Dirigir sesiones grupales de ayuda Identificar empleadores potenciales Conectar mujeres sobrevivientes con pasantías.
Ruta de Cambio	Las rutas son como un mapa de pasos conectando varios objetivos/precondiciones del estado actual a la visión de éxito. Esta secuencia debe darse en un orden para alcanzar el impacto a largo plazo. La mayoría de las iniciativas tienen varias rutas que llevan a un impacto de largo plazo.	Inscribir a mujeres sobrevivientes en una capacitación laboral no tradicional y proporcionar apoyo en negociación con las empresas locales para alcanzar las oportunidades de empleo remunerado a largo plazo.
Indicadores	Evidencia medible del cumplimiento de un objetivo. Métricas para conocer si se ha alcanzado la implementación exitosa de los objetivos/precondiciones. Cada indicador necesita tener cuatro componentes: población, meta, umbral de éxito y cronograma.	Objetivo: las mujeres sobrevivientes tienen habilidades comerciales en trabajos no tradicionales. Indicador: graduación del programa Población: Mujeres sobrevivientes de violencia doméstica
Umbral de éxito	Para un indicador específico, es el valor de cuando el cambio se empieza a tomar como cierto o alcanzado. Cuánto se cree que se necesita para lograr el resultado.	Meta: el 60% de mujeres sobreviviente de violencia doméstica Umbral de éxito: 90% de aprobación del examen final de graduación Tiempo: antes del quinto mes del programa.

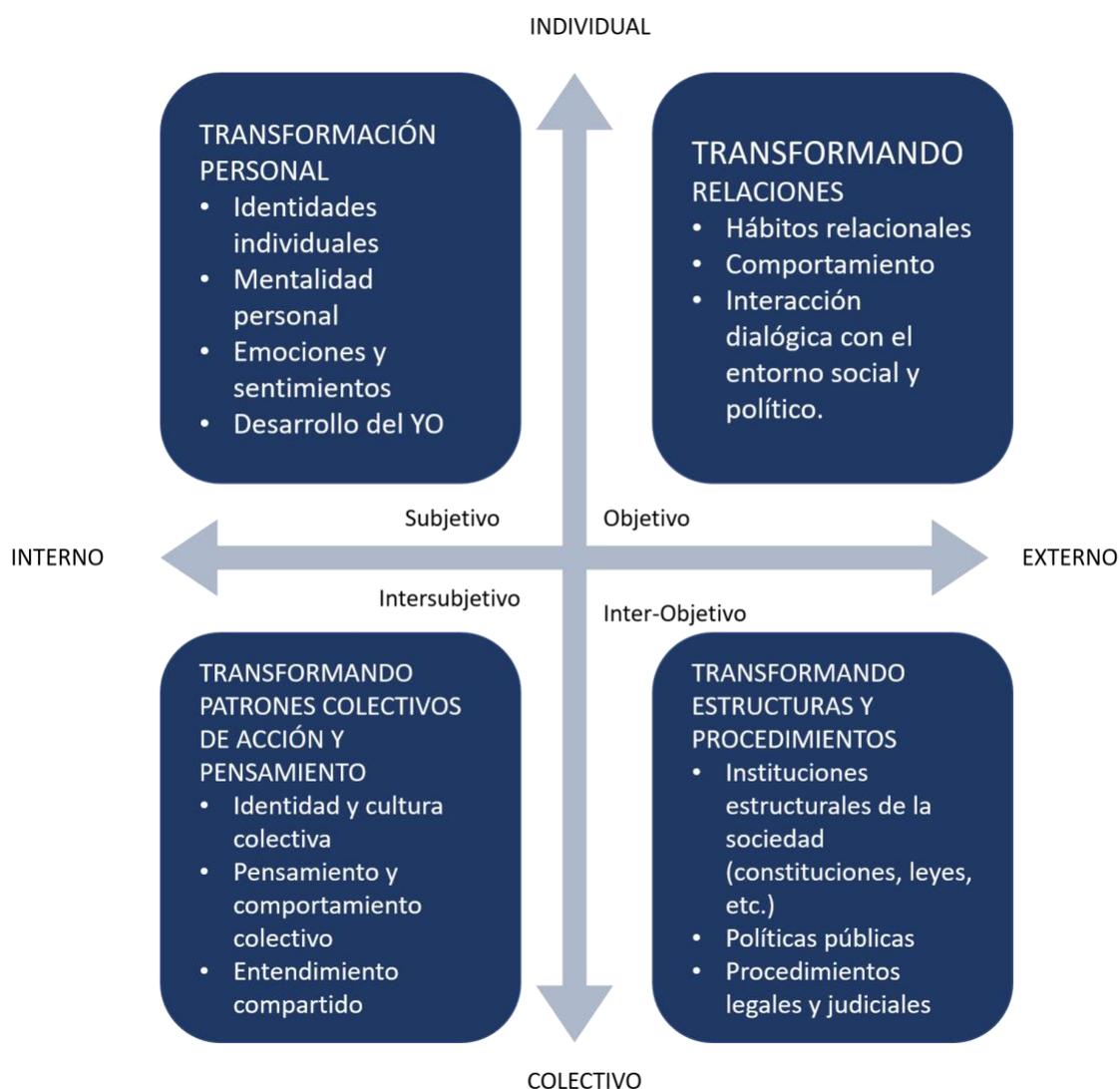
Tabla 1: vocabulario de la Teoría de Cambio

1.3 Dimensiones del Cambio

En esta sección se introducirán algunos elementos conceptuales como ayuda para un entendimiento más completo de los fundamentos de la Teoría de Cambio.

Los procesos para cambio social quieren llevarnos a lo desconocido. Cualquier proceso de cambio requiere un análisis integral y un enfoque práctico que permita alcanzar, mantener y nutrir la visión del cambio.

El diagrama de abajo explica cómo generar un análisis en torno a las diferentes dimensiones del cambio necesarias para alcanzar éxito sostenible con el proceso de diseño de la Teoría de Cambio. Integrando diferentes tipos de iniciativas, el proceso de cambio está diseñado de una manera integrada y claramente articulada. Esto ayuda a proponer acciones institucionales más pertinentes y a desarrollar una relación más clara y colaborativa con otras iniciativas dirigidas por otros actores que ya están en marcha.



1

Figura 1: dimensiones del Cambio

¹ Adaptado de la Teoría de Cambio – Ligo Retolaza Eguren – UNDP/Hivos, 2011
www.pm4ngos.org

Aquí te presentamos algunos ejemplos de diferentes iniciativas que se relacionan con esas cuatro dimensiones:

Transformando el Ser	Entrenamiento individual y auto reflexión según el contexto y la experiencia, actividades para fomentar la práctica de la reflexión en un entorno profesional (práctica reflexiva), reconocimiento y gestión de identidades múltiples, identificación y modificación de la mentalidad, la introspección y el desarrollo personal.
Transformando nuestras Relaciones	Creación y facilitación de espacios para encuentros de varias partes interesadas, espacios para diálogo, iniciativas para coordinar agendas entre múltiples actores, espacios para la deliberación y conversación pública, resolución y/o gestión de conflictos relacionales, intercambio de experiencias basadas en contextos situacionales, procesos de aprendizaje participativo, compañeros de aprendizaje.
Transformando Patrones Culturales	Campañas para aumentar la conciencia y la comunicación masiva, la promoción hacia la formación de opinión en los medios de comunicación, cambios en la percepción colectiva de los demás (es decir, racismo, discriminación basada en la identidad, aceptación social de grupos marginados), acciones dirigidas a segmentos específicos de la población según la situación (p.ej. violencia intrafamiliar y su efecto en esposos, esposas, hijos e hijas), actividades diseñadas para modificar patrones culturales y sociales de exclusión o hábitos colectivos disfuncionales, etc.
Transformando Instituciones Estructurales	Apoyo a procesos de cambio constitucional, influencia en reformas legislativas clave, promoción de procesos de control social relacionados con políticas públicas, apoyo a procesos de descentralización orientados al desarrollo social y la erradicación de la pobreza, reformas educativas y de salud, cambio de modelos económicos, cambio y/o Creación de instituciones formales y no formales, etc.

Preguntas que debemos analizar a la hora de reflexionar y diseñar nuestra Teoría de Cambio.

- ¿Qué tipo de cambio estamos visualizando?
- ¿Cómo podemos desarrollar una lógica de pensamiento más flexible?
- ¿Cuáles son las implicaciones de utilizar una lógica rígida para facilitar los procesos complejos de cambio social?
- ¿En cuál de los niveles sociales queremos generar cambio?
- ¿Qué tan influyente es nuestra forma de pensar cuando se trata de facilitar procesos de cambio social?
- ¿Qué patrones de relaciones necesitamos desarrollar para hacer nuestra Teoría de Cambio útil para nuestro propósito?
- ¿Qué factores sociales y culturales debemos considerar a la hora de diseñar nuestra Teoría de Cambio?
- ¿Qué dimensión del cambio predomina en la acción de nuestra organización?
- ¿Cuáles son las implicaciones de concentrarnos en una sola dimensión del cambio?
- ¿Cómo integramos las diferentes dimensiones en nuestra Teoría de Cambio?
- ¿Qué tipo de actividades o iniciativas podemos desarrollar para cada dimensión del cambio?
- ¿Qué alianzas debemos establecer para abordar nuestros procesos de manera más integral?
- ¿Qué instituciones formales y/o informales pueden ayudarnos a acelerar nuestro proceso de cambio?
- ¿Cuáles podrían ser los puntos de partida para el cambio institucional en nuestra Teoría de Cambio?
- ¿Cómo interactúan y dan forma las instituciones formales e informales a nuestra organización/sociedad?

1.4. Supuestos, Precondiciones y Cambios

El fundamento de la Teoría del Cambio se desarrolla a partir de una comprensión de las premisas y supuestos que usan los protagonistas del cambio para entender y actuar sobre la realidad.

El proceso de diseñar una Teoría de Cambio se centra en cambiar el paradigma desde el cual los actores definen la realidad. La acción tomada para transformar la realidad se derivará al visualizar la realidad con una nueva mirada. En otras palabras, al abordar los problemas sociales desde una perspectiva diferente, nuestro pensamiento y acción con respecto a la resolución o gestión de problemas complejos, asumimos que podemos lograr resultados diferentes (y mejores) de los que podríamos haber logrado sin este cambio de paradigma.

Un aspecto característico de la Teoría de Cambio es el énfasis puesto en intensificar y profundizar el proceso de reflexión de los actores clave o al menos de los actores que diseñan y apoyan el proceso de cambio deseado. No solo se trata de analizar e identificar las condiciones necesarias para definir el camino a seguir, pero también de explicar cómo llegamos a esas conclusiones y al proceso de pensamiento mediante el cual llegamos a ciertos argumentos y razonamientos. La Teoría de Cambio nos obliga a revisar constante y repetidamente los supuestos que utilizamos para interpretar la realidad y calificar mejor nuestra argumentación.

Supuesto:

Algo que aceptas como verdadero sin duda ni prueba.

Cambridge Advanced Learner's Dictionary

El acto de dar por otorgado; algo dado concedido o aceptado como verdadero sin pruebas; una suposición.

Colegio del Nuevo Mundo de Webster

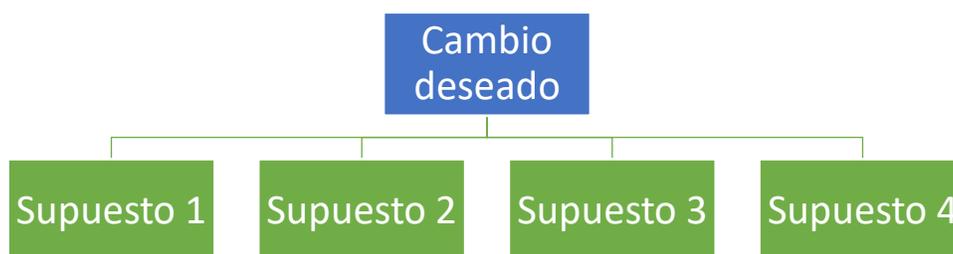


Figura 2: supuestos y Precondiciones – conceptos clave para TdC

Preguntas que debemos analizar a la hora de reflexionar y diseñar nuestra Teoría de Cambio.

- ¿Cuáles son los primeros supuestos que apoyan tu cambio deseado?
- ¿Con quién los hemos compartido y examinado?
- ¿Qué no estamos viendo que deberíamos ver?
- ¿Qué supuestos deben ser reconsiderados al pasar el tiempo?
- ¿Cómo afecta nuestra identidad (identidades) y experiencias de vida la configuración de nuestros supuestos?
- ¿Qué mecanismos tenemos para explicar y revisar nuestros supuestos?
- ¿Qué métodos (individuales y de redes) tenemos disponibles para intensificar nuestro proceso de reflexión interna?
- ¿Cómo reaccionamos emocionalmente cuando alguien cuestiona nuestros supuestos?

1.5 Flujo de mapeo de arriba hacia abajo y rutas de cambio

El proceso de TdC depende de la definición de todas las condiciones necesarias y suficientes requeridas para lograr un objetivo a largo plazo. La Teoría de Cambio usa el mapeo de arriba hacia abajo haciendo que los planificadores piensen en el impacto desde una perspectiva de reversa, es decir, partir de los cambios a largo plazo hacia los cambios en el plazo intermedio y luego hacia los cambios de corto plazo necesarios para causar el cambio deseado. Esto genera un conjunto de objetivos conectados conocidos como “la Ruta del Cambio/Mapa de cambio” Una ruta del cambio representa gráficamente el proceso de cambio tal como lo entienden los planificadores y es el esqueleto sobre el cual se desarrollan los elementos de la Teoría.

Durante el proceso de la creación del Mapa de Cambio, los participantes deben articular la mayor cantidad de supuestos sobre el proceso de cambio para que puedan ser examinados y evaluados para determinar si algún supuesto clave es difícil de respaldar (o incluso si es falso).

El enfoque de la Teoría de Cambio para la planificación está diseñado para fomentar objetivos definidos claramente en cada paso del proceso de cambio. Los usuarios deben especificar una serie de detalles acerca de la naturaleza del cambio deseado, incluyendo especificaciones sobre la población meta, la cantidad de cambio necesario para señalar el éxito y el lapso sobre el cual se espera que dicho cambio ocurra.

La Teoría de Cambio es esencialmente una descripción e ilustración integral de cómo y por qué se espera que ocurra un cambio deseado en un contexto particular. Se enfoca en mapear o “llenar” lo que ha sido descrito como “Espacio en blanco” entre lo que hace un programa o una iniciativa (sus actividades o intervenciones) y cómo estos conducen a que se alcancen el impacto deseado. Para ello, primero identifica el impacto a largo plazo y luego lo evalúa para identificar todas las condiciones (objetivos) que deben existir (y de cómo éstas se relacionan entre sí de manera casual) para que se cumpla el impacto. Todo esto es mapeado en un mapa de objetivos.

El mapa de objetivos proporciona la base para identificar qué tipo de actividades o intervenciones conducirán a la identificación de objetivos como precondiciones para alcanzar el impacto a largo plazo. A través de este

enfoque, se comprende mejor el vínculo preciso entre las actividades y el logro del impacto a largo plazo. Esto conduce a una mejor planificación, en donde las actividades están vinculadas a una comprensión detallada de cómo se produce el cambio. Esto también lleva a una mejor evaluación, ya que es posible medir el progreso hacia el logro del impacto a un plazo mayor que va más allá de la identificación de los resultados del programa.

1.6 Fases del Cambio

Los procesos de cambio son dinámicos y complejos. Evolucionan como resultado de interacciones dinámicas y emergentes que pasan continuamente diferentes etapas. Si bien, podemos planear y promover activamente, ciertas interacciones y procesos de cambio, el resultado que surge de estos es bastante incierto y no puede ser controlado por completo. Para simplificar, cada proceso de cambio pasa por cuatro fases principales²:

² Adaptada de la Teoría de Cambio – Iñigo Retolaza Eguren – UNDP/Hivos, 2011
www.pm4ngos.org



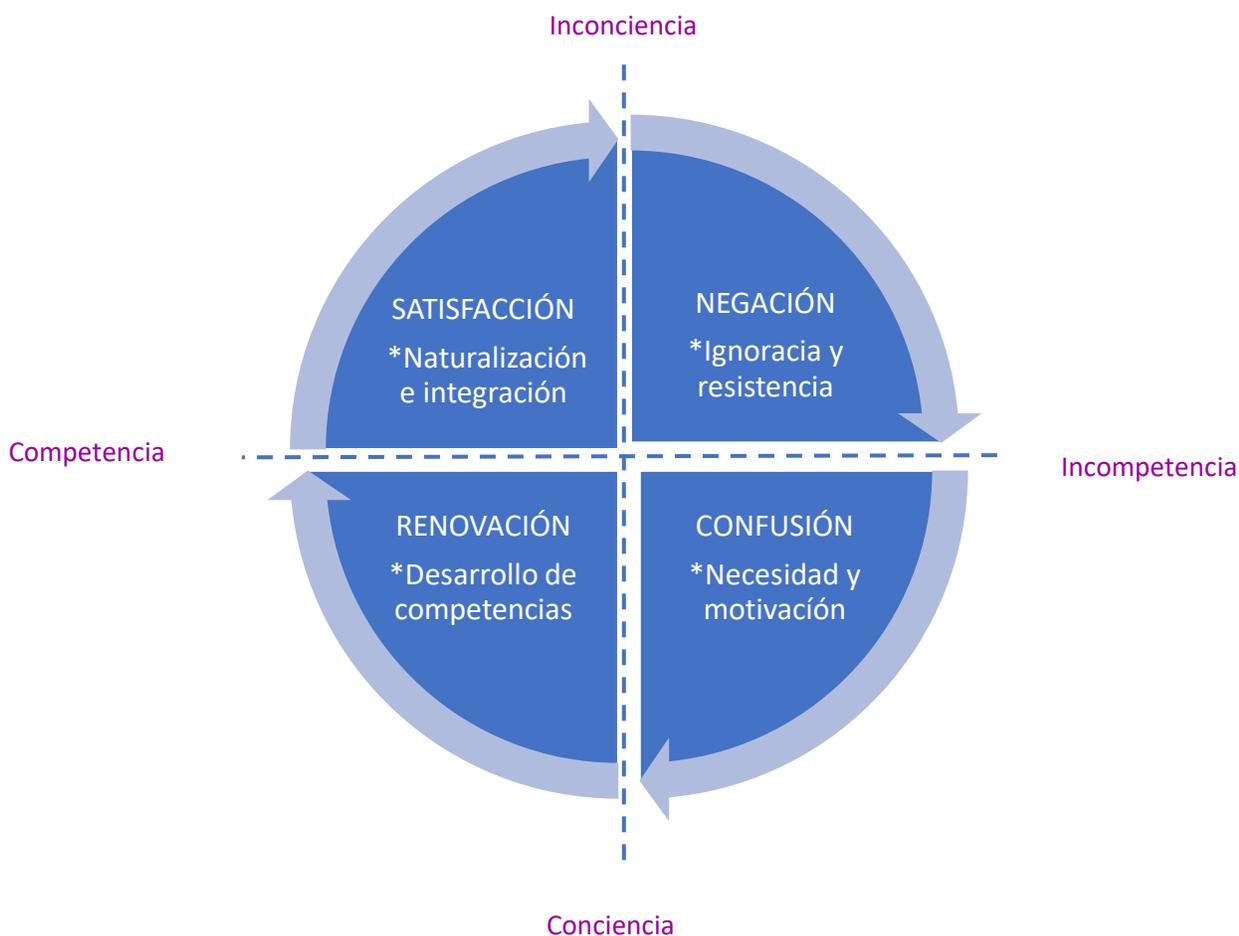


Figura 3: ciclo del Cambio

Preguntas que debemos analizar a la hora de reflexionar y diseñar nuestra Teoría de Cambio.

- ¿Cómo podemos comunicar la necesidad de cambio de quienes nos rodean?
- ¿Cuáles son los puntos de resistencia que encontramos en nosotros y en otros?
- ¿Cuáles son las causas de resistencia al cambio?
- ¿Qué estrategias vamos a implementar para movernos de un estado de confusión a un estado de renovación?
- ¿Cómo podemos facilitar la creación de condiciones para sostener los nuevos cambios?

1.7 Cambio de Partes Interesadas

En cada proceso participativo existe una relación directa entre el poder, conocimiento e intereses de los actores involucrados. Algunas dinámicas de poder pueden ayudar a integrar en una manera (más) horizontal e inclusiva, un uso opresivo de poder por parte de los poderosos puede restringir la posibilidad de reconocer y aceptar cómo validas y relevantes, ciertas identidades y tipos de conocimiento. El nivel de inclusión de las dinámicas de poder y las estructuras en curso determinan la calidad de las interacciones entre diferentes conocimientos e identidad

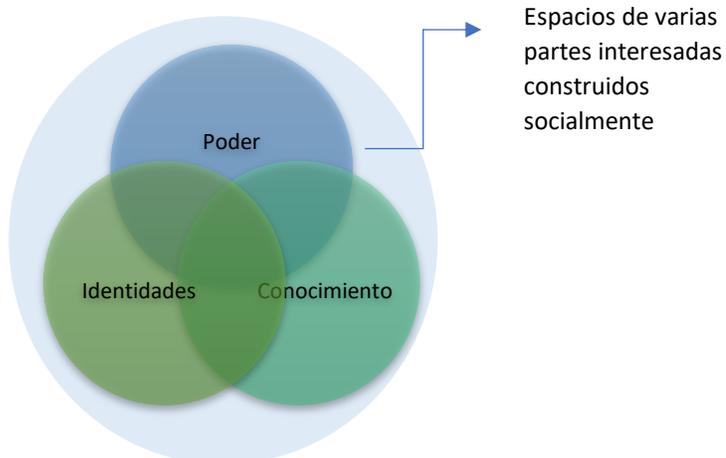


Figura 4: relaciones y Dinámicas de las partes interesadas

En el diagrama de arriba encontramos espacios traslapados donde las interacciones son más fluidas y donde los límites son borrosos. Existen espacios donde los facilitadores de procesos de cambio social se mueven. Estos espacios que abren la posibilidad de que surjan nuevas realidades, ya que los actores interactúan en maneras que no necesariamente reproducen las dinámicas existentes de poder o instituciones opresivas. Existen espacios creativos donde los actores son libres y capaces de pensar y tener diálogos en diferentes y nuevas formas.

El nivel de complejidad social con respecto a la calidad y efectividad de la interacción que existe entre estas personas y sus agendas se determinará de una u otra manera, cuán colaborativo, inclusivo y efectivo será el proceso de cambio en relación con el logro del cambio deseado. Al mismo tiempo, ayudará a entender el grado y calidad de la interacción entre diferentes redes de partes interesadas en las que debemos operar.

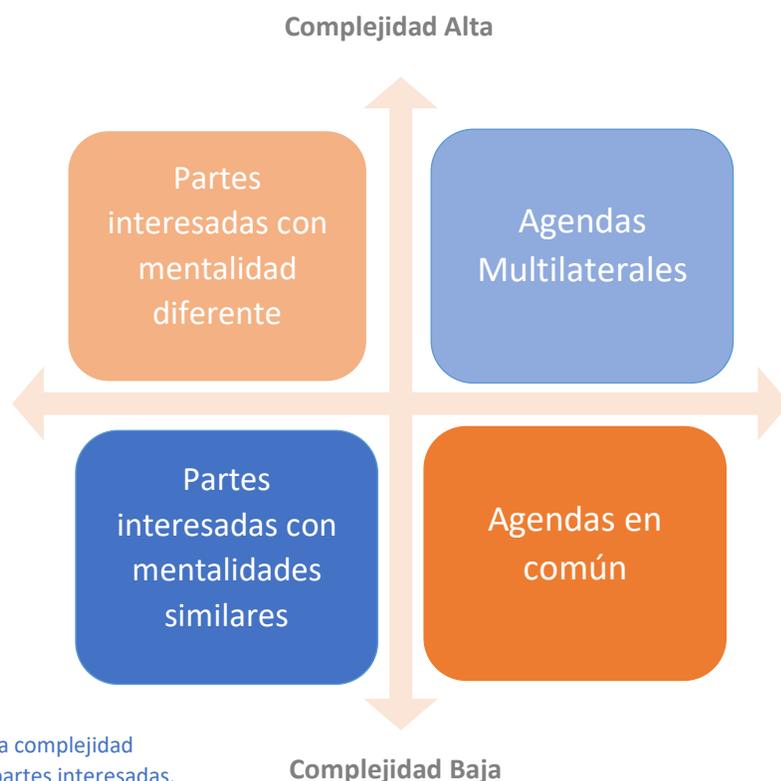
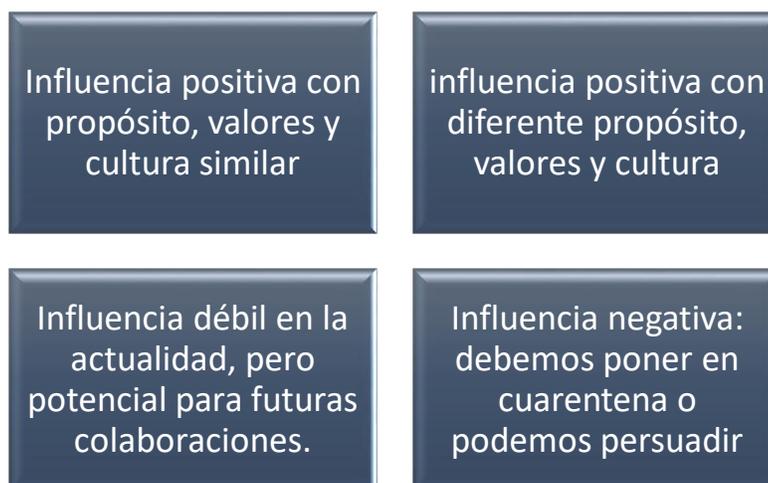


Figura 5: gestionando la complejidad dentro del cambio de partes interesadas.

El diagrama de arriba presenta los niveles de complejidad que podemos encontrar en cualquier proceso de cambio social. Esos procesos involucran algunas partes interesadas con mentalidad similar (Mismos intereses, identidades similares) las cuales son considerados de baja complejidad. La existencia de varias partes interesadas con mentalidades diferentes (Intereses diversos, muchas veces confrontados, posicionamiento e identidad) aumenta el nivel de complejidad social de nuestro proceso.

Análisis de Influencias: esta matriz se centra en la capacidad de los actores – Ya sea hoy o en el futuro, para influir en el proceso de cambio. Este tipo de análisis se puede combinar, identificando a los actores según el sector y luego posicionándolos en los cuadrantes del mapa de influencia.

Figura 6: análisis de influencia dentro del cambio de partes interesadas.



Análisis de posición basado en intereses: en este caso, el propósito es identificar la posición de la parte en duda o “actor interesado”, sobre la base de sus intereses con respecto a el cambio deseado. Los actores son identificados y analizados en función a tres categorías: motores, flotadores y bloqueadores.

- ❖ **Motores:** son las organizaciones sociales, entidades públicas, corporaciones privadas, individuos clave, partidos políticos, agencias donantes, etc. Comprometidos a contribuir con el cambio deseado y se encuentran en el círculo más íntimo. Existe una gran afinidad en sus intereses y es razonablemente fácil entablar áreas de relación constructiva y alianzas estratégicas entre ellos.
- ❖ **Bloqueadores:** están en contra del proceso debido a que su propio interés se ve afectado de manera negativa. También bloquean el proceso porque no tienen la información necesaria para ayudarlos a comprender que, es posible incorporar sus intereses a través de procesos de negociación/mediación. Del mismo modo, pueden estar bloqueando el proceso debido a una cuestión de inercia y falta histórica de confianza o rivalidad con los motores o el sujeto del

cambio (por ejemplo, los grandes terratenientes bloqueando un proceso de reforma agraria redistributiva).

- ❖ **Flotadores:** son aquellos que ocupan una posición en algún lugar entre estos dos: no bloquean el proceso, pero tampoco lo apoyan activamente. Estos actores también pueden cambiar de posición (convertirse en un bloqueador o motor), dependiendo de 1) qué es lo más beneficioso para sus propios intereses, 2) cómo influyen y se comunican los motores o los bloqueadores con ellos.

Una vez todos los actores clave hayan sido identificados y clasificados en términos de sector y su posición con respecto al cambio deseado, el primer paso es llevar a cabo un análisis de intereses. Luego identificar los grupos/alianzas que bloquean o mueven el proceso de cambio; y finalmente definir las posibles estrategias con respecto a 1) Acción colectiva de ideas afines/similares (Motores y algunos flotadores) y 2) Influencia estratégica sobre actores clave no afines (algunos flotadores y bloqueadores). El objetivo de este último proceso es estudiar qué estrategias ayudarían a vencer a los flotadores, neutralizar o dividir a los bloqueadores, o fortalecer las alianzas entre los motores.

1.8 Mecanismos de Aprendizaje, Monitoreo y Rendición de cuentas.

Esta sección se enfoca en promover la relación que debe existir entre el aprendizaje, el monitoreo y la rendición de cuentas. Esta es una relación que en la práctica no es particularmente clara, pero es esencial explicarla y darle la debida atención. Veamos algunos elementos teóricos que nos ayudarán a comprender mejor la importancia del aprendizaje en los procesos de cambio social.

El primer enfoque de aprendizaje se basa en 4 etapas de experiencias pasadas. *Experiencias Concretas* (experiencia adquirida a través de la práctica), *Observación Reflexiva* (análisis derivado de la aplicación de ciertas preguntas y lentes analíticos a nuestras experiencias concretas), *Conceptualización Abstracta* (resumen de la Teoría y actualización de los supuestos basados en nuestra observación reflexiva), y *Experimentación Activa* (nuestra acción directa en el mundo real basado en lo que hemos reflexionado y aprendido como resultado de nuestra experiencia).

El segundo enfoque tiene que ver con mirar el futuro a medida que éste emerge. Esto es un aprendizaje emergente que responde a la pregunta: ¿Qué necesitamos aprender del futuro emergente?, esta pregunta nos ayuda a desarrollar nuevas capacidades en el momento presente, basándose en lo que necesitamos saber hacer y ver en el futuro que proponemos (Nuestra Teoría de Cambio).

En el caso de los procesos de múltiples partes interesadas, este mapa está enriquecido por elementos de aprendizaje colaborativo, el cual se reconoce que el individuo es un ser social y por lo tanto necesita interactuar con otros compañeros, grupos y la sociedad como un todo para consolidar su proceso de

aprendizaje. En otras palabras, para expandir y acelerar la curva de aprendizaje, el individuo necesita procesos de aprendizajes más contextualizados, profundos y completos.

Finalmente, necesitamos conectar estos espacios y dinámicas de aprendizaje con los mecanismos de rendición de cuentas y procesos que cada organización tiene (ONGs locales e internacionales, organizaciones de base, movimientos sociales, asociaciones civiles, cuerpos públicos, etc.).

Esto implica ajustar el diseño de los informes de avance de las actividades, integrar a nuevos actores en los procesos de monitoreo y evaluación, convocar a audiencias públicas y tomar en cuenta las dinámicas de aprendizaje sugeridas. Estos deben ser más participativos, integrar diversas mentalidades, intereses e identidades, reconocer la diversidad, ser flexibles y sostenerse en la práctica local.

En conclusión, la facilitación de espacios de aprendizaje de múltiples partes interesadas para el cambio social demanda la integración de nuestro aprendizaje (experimental y emergente) con: 1) Mecanismos más transparentes para la rendición de cuentas, y 2) Sistemas de monitoreo que sean más participativos e inclusivos. Estos sistemas de monitoreo están diseñados no solo para satisfacer las necesidades de cualquier organización/donante, sino también para promover el (des)aprendizaje social, involucrando un amplio conjunto de partes interesadas que están comprometidas con el proceso de cambio respaldado por nuestros programas y proyectos.

Preguntas que debemos analizar a la hora de reflexionar y diseñar nuestra Teoría de Cambio.

- ¿Quién define y participa en nuestro sistema de monitoreo y rendición de cuentas?
- ¿Cómo aprendemos, como individuos y como grupo de nuestro pasado y futuro?
- Como organizaciones de cambio social, ¿Cómo podemos facilitar espacios para un aprendizaje más amplio y reflexivo?
- ¿Cuáles son los mecanismos a implementar para incluir un conjunto de actores más diverso en nuestros sistemas de aprendizaje, monitoreo y rendición de cuentas?
- ¿Cuáles son las estrategias que utilizamos para integrar nuestro aprendizaje a nuestras acciones?
- ¿Cuáles son los métodos que necesitamos utilizar para comunicar nuestro aprendizaje y monitoreo a una constelación de partes interesadas más amplia y diversa?

2. PARTE 2: Proceso de Diseño para la Teoría de Cambio

En esta segunda parte trabajaremos con un caso real de la Teoría de Cambio adaptado del caso “Super Mujer” (Superwomen). Nos gustaría agradecer a ActKnowledge, fundadores y equipo de Super Mujer por su generosidad al permitirnos utilizar sus experiencias como un ejemplo en esta publicación.

ActKnowledge facilitó los procesos de diseño y evaluación del programa. New Destiny Housing Corporation, la agencia líder para Super Mujer, ha permitido gentilmente que ActKnowledge use su programa como ejemplo para un caso de estudio.

Super Mujer es un programa. Las Teorías de Cambio a menudo son utilizados por programas individuales como este. Sin embargo, un punto fuerte del enfoque de la Teoría del Cambio es que puede utilizarse para iniciativas que pueden comprender muchos programas y socios. Para efectos de un tutorial para comunicar los procesos y conceptos básicos, nos limitaremos a un solo programa.

El proceso de flujo de la Teoría de Cambio ha estado concentrado en 7 etapas:

1. Preparación del trabajo para asegurarse que la TdC se alinea con el ecosistema general-organizacional interno y externo.
2. Identificar impactos de largo plazo.
3. Mapeo de arriba hacia abajo y conexión de precondiciones o requerimientos necesarios para alcanzar ese impacto y explicar porque esas precondiciones son necesarias y suficientes.
4. Identificación de intervenciones que la iniciativa realizará para crear el cambio deseado.
5. Construcción de indicadores para medir los objetivos y evaluar el desempeño de la iniciativa.
6. Escribir una narrativa que explique la lógica de la iniciativa.
7. Gestión integral.



2.1 Preparación del Trabajo

Antes de empezar con el proceso de TdC, los participantes necesitan pensar cuidadosamente lo siguiente:

- El objetivo final para la iniciativa, el cambio deseado que tendrá lugar
- El propósito de cómo quieren utilizar su Teoría de Cambio (Ejemplo: toma de decisiones interno, chequeo constante, evaluación, informes a donantes, presentaciones a miembros de la junta, constituyentes y/o socios)
- Los recursos y capacidades
- Y Quién debería estar en la mesa, que partes interesadas involucrar.

La preparación del trabajo debe asegurar que toda la información que haya sido recolectada antes de empezar con el proceso de TdC y que esté disponible para todos los participantes comprometidos. Este proceso de diseño puede variar de una organización a otra, sin embargo, algunas buenas prácticas a tomar en cuenta son:

- **Establecer una Estructura de Gobernanza Inicial:** identificar a un grupo de personas para ser responsables de dirigir el esfuerzo general de la Teoría de Cambio desde inicio a fin es crítico, ya que la TdC es un trabajo desafiante.
- **Dirigir un Análisis de Contexto:** un Análisis de contexto nos ayuda a entender las causas raíz del estado del presente, identificando posibles supuestos necesarios para que se dé el cambio. Esto nos ayuda a entender las implicaciones de enfocarnos en una ruta en particular en la Teoría de Cambio, incluido el valor único que podemos aportar a los actores que ya están trabajando en ciertos temas.
- **Identificar las Partes Interesadas del Programa:** a pesar de que la Teoría de Cambio aún no ha sido diseñada, los participantes deben tener una definición inicial del nivel primario y secundario de partes interesadas.
- **Identificación Inicial de Riesgos y Oportunidades:** durante el proceso de la TdC, es importante promover procesos de gestión de riesgos más eficientes e identificar potenciales oportunidades.

Super Mujer es un programa real que empezó como una colaboración entre un proveedor de servicio social, un centro de capacitación laboral sin fines de lucro y un refugio de violencia domestica para ayudar a mujeres sobrevivientes de abuso a crear oportunidades de empleo bien remuneradas y duraderas para mujeres que han sido víctimas de violencia doméstica. Las tres organizaciones empezaron su programa con dos supuestos básicos. (los cuales son integrales para su Teoría de Cambio).

1. Trabajos no tradicionales, tales como: electricidad, plomería, carpintería, gestión de edificios proporcionan mejores salarios, más oportunidades de crecimiento y con más probabilidades de que tengan sindicatos. Por lo tanto, la estabilidad laboral y los buenos salarios son más probables si las mujeres están capacitadas en estas áreas.
2. Mujeres que han sufrido violencia domestica necesitan más que una capacitación laboral para seguir adelante con su estabilidad económica, necesitan desarrollar habilidades para enfrentar problemas, comportamientos en el lugar de trabajo y contar con servicio de guardería/niñera. También deben ser capaces de gestionar crisis en su vida y eventos tales como citas ante la corte y el trato con el sistema de cuidado de crianza. Si estos aspectos en sus vidas no se toman en cuenta, cualquier capacitación laboral difícilmente la llevará a un empleo permanente.

2.2 Identificación de Impacto y Supuestos/Hipótesis

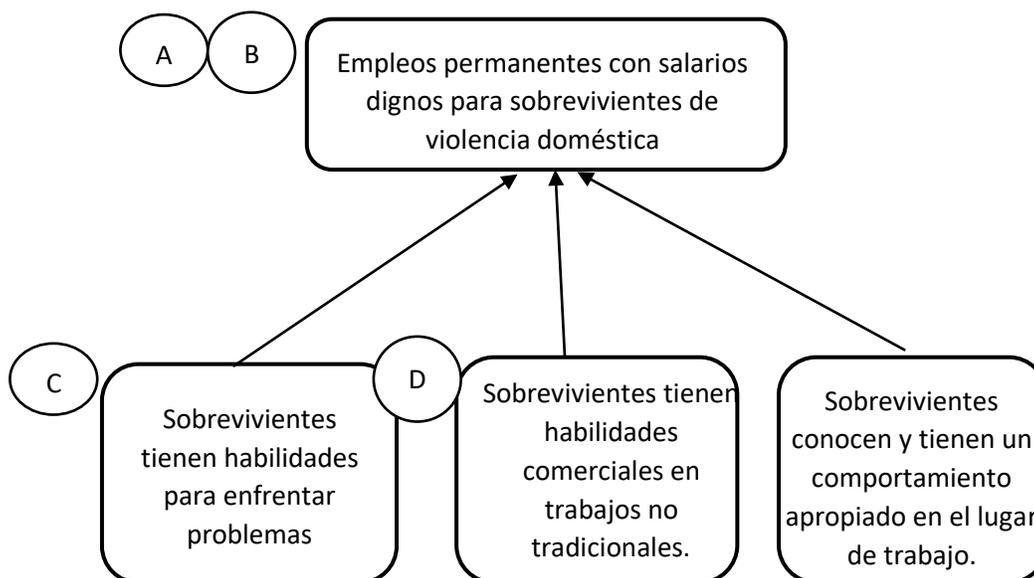
La elaboración de una Teoría de Cambio no comienza con la identificación de un problema a resolver, sino con la visualización creativa, apreciativa y positiva de una situación que deseamos alcanzar en un momento posterior. El cambio deseado representa la combinación de condiciones, relaciones y resultados que deseamos que ocurra en los próximos años como resultado de nuestras acciones en el contexto del presente y el futuro.

El objetivo a largo plazo, el cambio deseado debe ser plausible. Es necesario centrarse en los cambios en y entre los individuos, organizaciones, estructuras sociales, patrones culturales e instituciones en las que nuestra organización realmente puede influir.

En esta primera etapa del desarrollo de la Teoría, los participantes de TdC discuten, se ponen de acuerdo y obtienen información específica sobre el impacto a largo plazo. Esto se puede hacer de varias formas, pero lo importante es establecer un objetivo bueno y claro. ¡La calidad del resto de la Teoría de Cambio depende de hacer esto bien!

Entonces, los participantes de la Teoría de Cambio pueden empezar a diseñar un mapa simple de precondiciones necesarias para llevar a cabo el impacto de largo plazo. El empezar el proceso de mapeo ayuda a las partes interesadas a visualizar y priorizar sus impactos, así como a especificar qué es lo que esperan que cambie y por cuáles resultados quieren rendir cuentas.

Identificando impacto y objetivos



Comentario

Para este ejemplo, un objetivo a largo plazo es el empleo permanente con salario digno para sobrevivientes de violencia doméstica. Para alcanzar ese impacto, los diseñadores de programa³ identifican 3 precondiciones: las

³ En este ejemplo, llamamos a quienes construyen la TdC los diseñadores del programa. Significa que el personal de las tres agencias colaboradoras es responsable en este caso del plan del programa. Sin embargo, a menudo, otras partes interesadas están incluidas en el proceso de TdC, como las personas a las que atenderá la iniciativa o las personas con conocimientos en alguna área (Ejemplo, capacitación laboral o violencia doméstica) que puede aportar www.pm4ngos.org

sobrevivientes tienen habilidades para enfrentar problemas, cuentan con habilidades comerciales en trabajos no tradicionales y tienen un comportamiento apropiado en el lugar de trabajo. Los diseñadores de programa identificaron estas tres precondiciones desde su experiencia e investigación. Para ilustrar la importancia lógica de estas tres precondiciones, utilizamos flechas sólidas para mostrar que las precondiciones DEBEN darse primero que el objetivo final a largo plazo.

Supuestos/hipótesis y Justificaciones

Como se comentó anteriormente, los diseñadores de programa se dieron cuenta de que el programa solo podía funcionar eficazmente con mujeres que ya habían comenzado a estabilizar sus vidas. Cualquier iniciativa es tan sólida como sus suposiciones. Lamentablemente, estos supuestos a menudo no se expresan o presumen con frecuencia, lo que lleva a confusión en la operación y evaluación de la iniciativa. Para abordar el problema la TdC documenta supuestos para asegurar un acuerdo para la planificación y posteridad.

Para el objetivo a largo plazo: “Empleos permanentes con salarios dignos para sobrevivientes de violencia doméstica”, Estos supuestos deben cumplirse antes para que el objetivo sea alcanzable:

- A. Existen trabajos disponibles en habilidades no tradicionales para mujeres.
- B. Puestos no tradicionales, tales como: electricidad, plomería, carpintería, gestión de edificios, tienen más probabilidades de pagar salarios dignos y son más propensos a estar sindicalizados y proporcionar seguridad laboral. Algunos de estos trabajos también proporcionan una escalera de crecimiento profesional, desde el aprendizaje hasta el dominio, dando a los empleados de nivel básico un futuro profesional.

Estos dos supuestos hacen explícito por qué los participantes creen que este programa puede funcionar: hay puestos en trabajos no tradicionales y que esos trabajos pueden ofrecer mejores oportunidades financieras y profesionales.

Para el objetivo: “Sobrevivientes tienen habilidades para enfrentar problemas”, (Que también es una precondición del objetivo a largo plazo): el supuesto es:

- C. Las mujeres que han sido abusadas necesitan más que solo habilidades, necesitan también estabilidad emocional para trabajar.

De nuevo, este supuesto aclara por qué y cómo este programa es diferente de un programa tradicional de capacitación laboral, por ejemplo: la ayuda psicológica especial que necesitan las beneficiarias de la iniciativa.

Para el objetivo: “Las sobrevivientes tienen habilidades comerciales en trabajos no tradicionales.”, se supone que:

- D. Las mujeres pueden aprender habilidades no tradicionales y competir en el mercado.

Este supuesto es un artículo de fe de que las mujeres pueden competir y tener éxito en su nuevo mercado laboral.

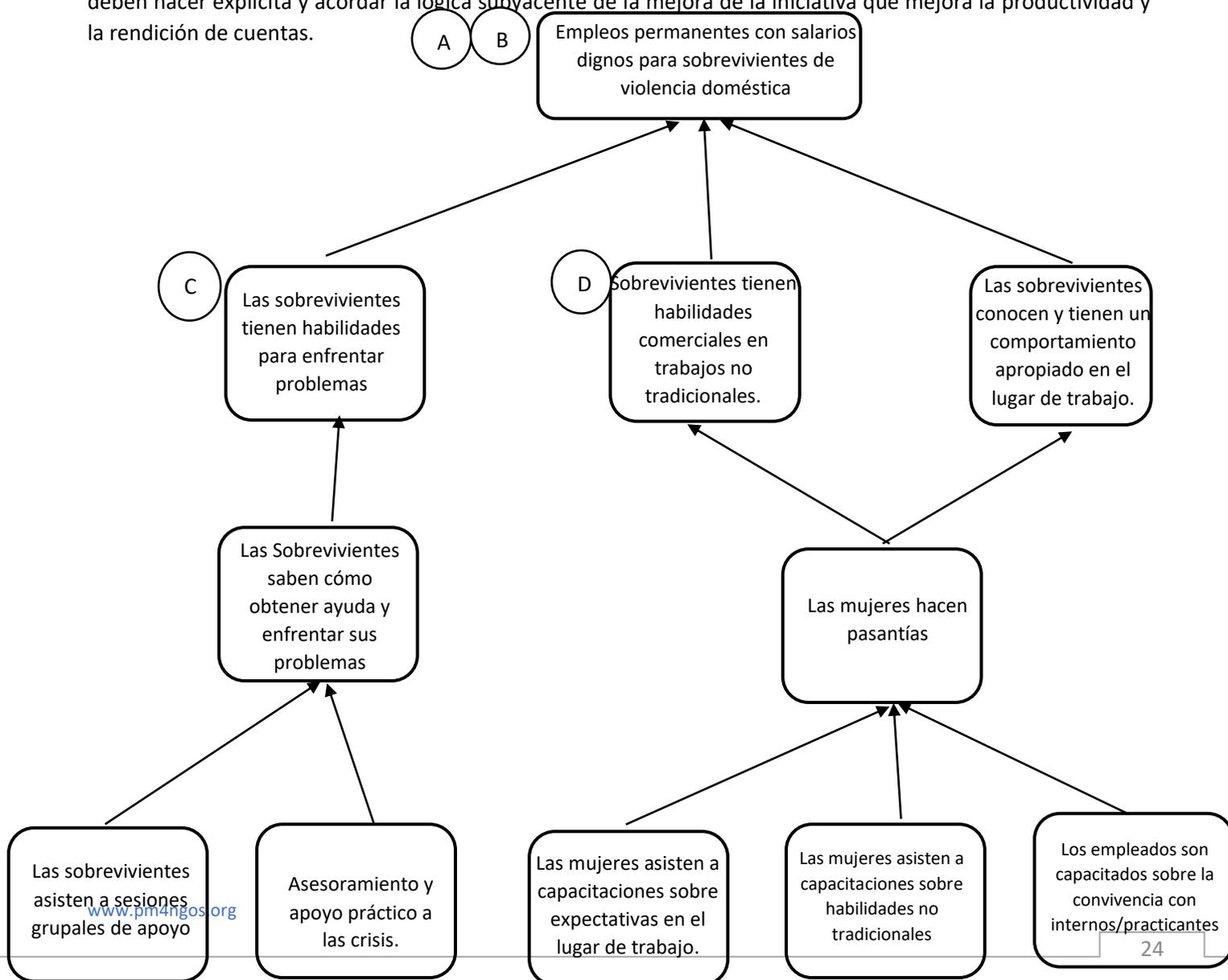
una perspectiva necesaria a la mesa. Cuando no nos referimos específicamente a este ejemplo, llamamos a cualquier persona involucrada en la creación de la TdC, "los participantes de la TdC".

La documentación de supuestos y justificaciones es un proceso continuo. A medida que los objetivos se agregan y mueven del mapa, sigue siendo necesario cuestionar y explicar cómo y por qué son necesarios.

2.3 Mapeo de arriba hacia abajo y conexión de objetivos.

Después del primer paso para establecer las expectativas iniciales y un Mapa de Cambio simple, viene una etapa más detallada del proceso de mapeo. Sobre la base del mapa inicial, continuamos mapeando de arriba hacia abajo hasta que tengamos un mapa que cuente la historia que, creemos que es apropiada para los propósitos de la planificación. Muchas veces, esto requerirá mucho más detalle ya que las partes interesadas quieren identificar la “Raíz” de las causas del problema que esperan resolver. En otros casos, el mapa ilustrará tres o cuatro niveles de cambio, que muestran un conjunto razonable de pasos iniciales e intermedios hacia la meta a largo plazo.

Debido a que este trabajo es desafiante y la mayoría de los programas de cambio social o iniciativas más amplias tienen muchas partes móviles, los mapas de cambios generalmente pasan por muchas revisiones. Los resultados, se agregan se mueven y se eliminan hasta que finalmente emerge un mapa que cuenta una historia que el grupo acuerda. Para los usuarios, el debate es a menudo el componente más valioso de la TdC porque definen conjuntamente las expectativas, supuestos y características del proceso de cambio. Los participantes de la TdC deben hacer explícita y acordar la lógica subyacente de la mejora de la iniciativa que mejora la productividad y la rendición de cuentas.



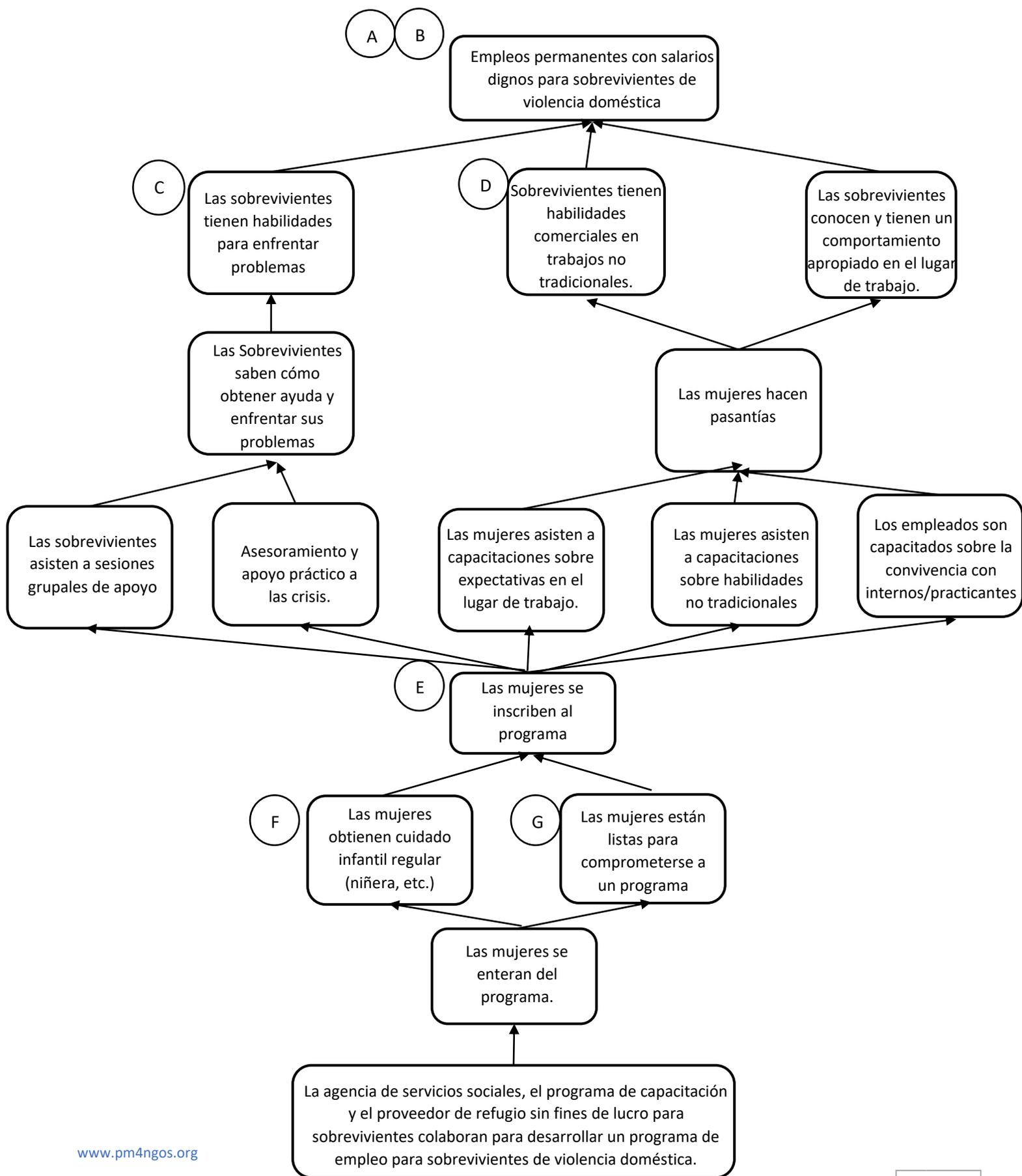
Comentario

Para el ejemplo de Super Mujer, Los diseñadores del programa se preguntaron qué necesitarían las mujeres si tuvieran un empleo a largo plazo. Especialmente, ¿cómo lograrían los participantes del proyecto las tres precondiciones identificadas, (Habilidades para enfrentar problemas, Habilidades de mercado y comportamiento apropiado en el lugar de trabajo) para el resultado final? Eso requirió identificar los pasos necesarios para que las mujeres logren esas tres precondiciones.

Dibujando conexiones

En esta etapa continuamos ilustrando como se conectan los objetivos a largo plazo con los de medio plazo, en el mapa anterior, conectamos el objetivo final a largo plazo con tres objetivos solidos de medio plazo, las flechas indican que hay precondiciones. Este proceso también es válido para los objetivos de medio plazo. Para “Las Sobrevivientes saben cómo obtener ayuda y enfrentar sus problemas” utilizamos flechas para mostrar que los dos objetivos previos son precondiciones directas de este objetivo.

El ilustrar conexiones ayuda a soportar y revisar la lógica de la iniciativa, así como a identificar donde debería intervenir la iniciativa. Siguiendo la ruta lógica desde el objetivo hacia la precondición propuesta a menudo señala inconsistencias. Los participantes de la Teoría de Cambio son capaces de reajustar sus mapas y quitar o agregar objetivos según sea necesario. También entienden cuándo estos resultados se llevarán a cabo por su cuenta o mediante una intervención de la iniciativa, por ejemplo: una actividad del programa.



Comentario

Este mapa continúa volviendo a la condición inicial: una coalición de organizaciones que trabajan para desarrollar programas de empleo para sobrevivientes de violencia doméstica. De nuevo, explicar las precondiciones sigue siendo importante, por lo tanto, para que “Las mujeres se enteran en el programa” el supuesto es:

- E. El programa no puede ayudar a todas las mujeres y, por lo tanto, el ingreso al programa debe incluir evaluación de detección para que las mujeres que tengan suficientes conocimientos de alfabetización y matemáticas puedan tomar la capacitación, y vivan lo suficientemente estables como para asistir a las clases. El programa no tiene los recursos para manejar el suministro de habilidades básicas o servicios sociales importantes.

Al inicio de este proceso de planificación el grupo se dio cuenta que solamente cuentan con los recursos para brindar apoyo a mujeres que y han empezado a estabilizar sus vidas. El programa puede cubrir problemas temporales, tales como: viviendas de emergencia, pero no algo más permanente o serio, como el abuso de sustancias.

Debido a la simplicidad relativa de este mapa, parece que todas las conexiones están dadas. En esta etapa, podrías pensar: “Si esta debajo de otro objetivo, entonces debe ser una precondición. ¿A qué se deben todas las flechas?” Si bien en este ejemplo no es difícil organizar precondiciones, en mapas más complejos, las cajas pueden estar más cerca una de la otra sin relación directa, se pueden hacer conexiones a través del mapa, etc. Para mayor claridad del mapa, las conexiones son insustituibles.

2.4 Construcción de indicadores

La etapa de indicadores es cuando se agregan los detalles al Mapa de Cambio. Esta etapa se centra en cómo medir la implementación y efectividad de la iniciativa. Al coleccionar información en cada objetivo, la iniciativa puede identificar que está o no está pasando y averiguar por qué.

Cada indicador tiene 4 partes: población, meta, umbral de éxito y tiempo. En pocas palabras, para cada indicador te debes preguntar:

- ¿Quién está cambiando? (Las mujeres inscritas en el programa)
- ¿Cuántas esperamos que tengan éxito? (Tal vez el 90% de las mujeres inscritas)
- ¿Qué consideramos suficientemente bueno? (¿Un trabajo con un salario de \$12 por hora por al menos 6 meses?)
- ¿Para cuándo necesitamos que suceda este objetivo? (Tal vez dentro de los dos meses de graduación)

Para ser más específicamente, la terminología de los indicadores se puede describir como:

- **Indicador:** la variable real que se mide, como el puntaje promedio en las pruebas o la competencia en una habilidad en particular.
- **Población:** el grupo que estas midiendo como los beneficiarios del programa.
- **Umbral de éxito:** los criterios mínimos necesarios para considerar que el objetivo ha sido alcanzado con éxito (Ejemplo, el umbral de éxito para una elección entre dos candidatos es el 51% de los votos: si

hubieran 3 o más candidatos, el umbral de éxito sería más bajo, porque solo se requeriría una mayoría de los votos para tener éxito.)

Aquí se presentan algunos ejemplos de indicadores para el proyecto Super Mujer.

Impacto/Objetivo	Indicador	Población	Umbral de éxito
Impacto a largo plazo: empleos permanentes con salarios dignos para sobrevivientes de violencia doméstica	Empleo	Graduadas del programa	Permanecen en el trabajo al menos 6 meses con un salario mínimo de \$12 por hora.
Objetivo 1: las sobrevivientes tienen habilidades comerciales en trabajos no tradicionales	Nivel de habilidad en electricidad, plomería, carpintería o mantenimiento de edificios.	Participantes del programa	Pasantías completadas con éxito
Objetivo 2: las sobrevivientes tienen habilidades comerciales en trabajos no tradicionales	Graduación del programa	Participantes del programa	Graduación (Si/No)
Objetivo 2: las mujeres asisten a clases de capacitación en habilidades no tradicionales	Asistencia	Participantes del programa	Las mujeres asisten a las clases y no faltan a más de 3 clases.

2.5 Identificando intervenciones

Después de establecer el Mapa de Cambio casi completo, ahora nos centramos en el papel de las intervenciones (aquellas cosas que el programa o los proyectos deben hacer para lograr resultados).

Intervenciones

En esta etapa observe como algunas flechas tienen líneas continuas y otras líneas punteadas (- -). Las líneas continuas representan conexiones que ocurrirán sin la necesidad de una intervención. Siempre y cuando se cumplan las precondiciones previas los objetivos se cumplirán también. Las intervenciones, también llamadas actividades del programa de una iniciativa, son representadas con flechas de líneas punteadas por tres razones:

1. Creemos que los objetivos a los que llevan esas flechas no ocurrirán a un nivel suficiente sin una intervención
2. Representan acciones por iniciativa y, por tanto, algo de lo que la iniciativa es responsable.
3. Debido a que estos objetivos son variables de control, deben medirse para evaluar la efectividad de las intervenciones.

Al identificar las intervenciones, las partes interesadas explican cómo su trabajo va a cambiar a la comunidad. Hasta este punto, el Mapa de Cambio ha sido como una receta sin indicaciones, una lista literal de ingredientes

intermedios y hasta este punto nuestra “receta” no ha explicado como estos componentes se usarán y cocinarán juntos. Las intervenciones explican que harán las partes interesadas para alcanzar sus objetivos deseados. Por lo tanto, la primera intervención (1), una campaña de divulgación es por supuesto necesaria para dar a conocer el programa. Si bien este ejemplo parece obvio, el punto es dejar claro qué es lo que los interesados esperan que haga la iniciativa, algo que a menudo se da por hecho, pero nunca se expresa de manera clara o consistente.

También identificamos cada intervención con cajas enumeradas. A menudo las intervenciones con líneas punteadas tendrán varias cajas debido a que el objetivo requiere varias actividades para que pase.

Punto de Revisión

En cada etapa del proceso de la Teoría de Cambio, es necesario que las partes interesadas cuestionen si las nuevas revelaciones revelan una inconsistencia en su lógica: ¿La especificación de las intervenciones resalta una brecha importante en el mapa de objetivos? ¿Alguno de los supuestos sugiere una ruta de cambio adicional (con objetivos a corto y mediano plazo adicionales)? Las partes interesadas deben preguntarse si lo que están creando “tiene sentido” al pensar si su mapa refleja una teoría plausible, y si el conjunto de intervenciones es realmente factible de implementar, dados los recursos que tienen a su disposición.

Comentario

Las cajas con números representan las intervenciones de la 1 a la 14. Claramente, esta iniciativa planea varias intervenciones para servir a sus clientes potenciales y popularizar el programa.

Intervenciones

1. Campaña de divulgación
2. Selección
3. Programar sesiones de orientación/apoyo
4. Dirigir sesiones de grupo
5. Ayudar a atender crisis a corto plazo, como desalojos de viviendas o citas ante tribunales
6. Proporcionar asesoramiento/apoyo personalizado
7. Desarrollar programas curriculares en electricidad y plomería, carpintería y mantenimiento de edificios
8. Clases de conducta
9. Desarrollo de planes de estudio y situaciones de aprendizaje experiencial
10. Clases de habilidades no tradicionales
11. Identificar posibles empleadores
12. Crear una base de datos de empleadores
13. Conectar a las mujeres con las pasantías
14. Ayudar a las mujeres a conseguir trabajos permanentes.

Refiriéndonos a los criterios establecidos anteriormente, podemos ver cómo se aplican a las intervenciones del proyecto Super Mujer:

Intervención 1: campaña de Divulgación

1. Creemos que los objetivos a los que llevan esas flechas no ocurrirán a un nivel aceptable sin una intervención. Claramente, sin una campaña de divulgación, el proyecto Super Mujer tendrá muy poca probabilidad de alcanzar el siguiente objetivo “Las mujeres se enteran del programa”. Sin importar que tan grandioso sea el programa, si no hay divulgación la participación probablemente sea baja.
2. Representan acciones por iniciativa y, por lo tanto, es algo de lo que la iniciativa es responsable. La campaña de divulgación debe ser realizada/dirigida por el personal de Super Mujer para que sean totalmente responsables de lo bien que esté diseñada e implementada.
3. Desde que los objetivos son variables de control, necesitan ser medidos para evaluar la efectividad de las intervenciones. Para alcanzar el impacto a largo plazo para sus clientes, “Trabajo con salarios dignos”, el equipo de las organizaciones colaboradoras querrá asegurar que están haciendo el trabajo bien. Lo que los clientes, fundadores y equipo del programa quieren y necesitan son, resultados. Para que el proyecto Super Mujer funcione, la información del programa debe llegar a las mujeres que lo necesitan.

2.6 Escribiendo la Narrativa

Luego de completar los indicadores y el mapa, incluyendo los supuestos, justificaciones e intervenciones, los participantes deben encajar todo. Hemos encontrado que escribir una narrativa (una descripción meta del programa) es un excelente paso final para el proceso de diseño de la Teoría de Cambio. Los usuarios se ven obligados a dar un paso atrás de la abstracción intelectual de las casillas, flechas y números y a traducir su iniciativa al lenguaje normal. Para los usuarios de la Teoría de Cambio, esto se convierte tanto como en un punto de control como en otra herramienta para entender intuitivamente la iniciativa. Luego de capturar los múltiples niveles de cambio de una iniciativa, puede ser difícil describirla de nuevo en un lenguaje normal. La narrativa ayuda a cerrar esa brecha al enfatizar los componentes y rutas más importantes, para que los usuarios puedan ver nuevamente cómo la iniciativa crea el cambio deseado.

La narrativa también ayuda a las partes interesadas a explicar su programa a personas externas a la organización. Respalda por el Mapa de Cambio, la narrativa puede dar a las partes interesadas confianza en los fundamentos lógicos del programa. Escribir una narrativa hace posible explicar coherentemente como la secuencia y las intervenciones hacen posible el cambio.

Componentes de una Narrativa

Una buena narrativa resume la historia de la iniciativa. La narrativa normalmente empieza desde el inicio con un historial e impactos, explicando del porque son tan importantes y de cómo el trabajo de la iniciativa logra los objetivos. Los elementos requeridos de una narrativa incluyen:

Una narrativa normalmente incluye:

- Historial: ¿Cuál es el contexto y la necesidad?
- Impacto a largo plazo: el objetivo final deseado
- Objetivos intermedios: qué y cómo estos objetivos son importantes para ellos mismos y para el objetivo final.
- Supuestos y justificaciones: los hechos o razones detrás de las características de la iniciativa
- Intervenciones: las actividades y programas de la iniciativa
- Lógica del programa: el entendimiento que guía cada paso de la iniciativa

Una narrativa bien redactada incluye el nivel de detalle suficiente para capturar claramente el impacto del programa, pero solamente lo suficiente para enfatizar la unidad de la lógica y acción.

Narrativa Final

Super Mujer fue fundada como una colaboración de un proveedor de servicios sociales, un centro de capacitación laboral sin fines de lucro y un proveedor de refugio sin fines de lucro para mujeres víctimas de violencia doméstica. El objetivo del grupo era ayudar a las mujeres a obtener un tipo de empleo que las mantuviera fuera de la pobreza, fuera de la asistencia pública y brindarles estabilidad y superación. El grupo eligió puestos de trabajo en electricidad, plomería, carpintería y mantenimiento de edificios porque proporcionan puestos de buen nivel para iniciar, una posible afiliación sindical y oportunidades para optar a salarios dignos.

Basados en los supuestos de qué las mujeres puedan aprender habilidades no tradicionales y que puedan identificar empleadores dispuestos a contratarlas; el objetivo del proyecto era proporcionar tanto la capacitación como el apoyo que esta población necesita para ingresar y permanecer en el área laboral. El grupo creía que la mayoría de las mujeres que podrían entrenar serían madres solteras, provenientes de situaciones de abuso y que necesitarían asesoramiento/apoyo psicoemocional, especialmente en lo que respecta a la baja autoestima y poca habilidad para enfrentar problemas. También reconocieron que incluso las mujeres cuyas vidas son bastante estables pueden enfrentar crisis de vez en cuando que requieren ayuda práctica o apoyo psicológico. Para algunas de las mujeres que no habían trabajado antes, el grupo incluyó capacitación en habilidades no tradicionales, capacitación en las expectativas del lugar de trabajo y apoyo psicológico intensivo.

Basados en sus recursos, el grupo decidió que ellos podrían proporcionar asistencia con algunas crisis, tales como: desalojos de vivienda o citas en la corte, pero no podría ser responsable de estabilizar completamente las vidas de sus beneficiarias. Esto marcó su proceso de selección para garantizar que las nuevas mujeres que ingresan al programa ya hayan resuelto problemas importantes como: vivienda, abuso de sustancias o con respecto al cuidado de sus niños.

2.7 Gestión de la integración

El diagrama de abajo ilustra una integración simple, basada en la lógica de la matriz, entre los elementos de la Teoría de Cambio y la gestión de programas. La integración entre estos 2 niveles de gestión asegura la alineación organizacional y el enfoque.

En términos del enfoque sistémico de la organización, esos vínculos aseguran que el nivel del proyecto esté funcionando para entregar resultados alineados con el objetivo del programa y con las rutas de la Teoría de Cambio.



Referencias

Varias organizaciones ofrecen información útil sobre la Teoría de Cambio, esta información puede resultar útil para crear tu propia Teoría de Cambio o modelo lógico.

- Teoría de Cambio (www.theoryofchange.org), un proyecto en colaboración de ActKnowledge y la mesa redonda del Instituto Aspen sobre el cambio comunitario. Este sitio web completo ofrece una amplia variedad de información, herramientas y documentos simples que pueden ayudar a los donantes a empezar con la Teoría de Cambio.
- Fundación W. K. Kellogg (www.wkkf.org). La Guía de desarrollo del modelo lógico, un complemento del Manual de evaluación de la fundación se centra en cómo desarrollar y utilizar un modelo lógico.
- Donantes para organizaciones eficaces (www.geofunders.org). GEO proporciona enlaces a varios recursos sobre la teoría del cambio, incluida la herramienta de desarrollo de la Teoría de Cambio INSP y la propia teoría organizacional del cambio emergente de GEO.
- Fundación Annie E. Casey (www.aecf.org). Teoría del cambio: una herramienta práctica para la acción, los resultados y el aprendizaje, el manual de la fundación para organizaciones comunitarias involucradas con su programa Making Connections, está disponible en su sitio web.
- Red internacional sobre filantropía estratégica (www.insp.efc.be). La herramienta de desarrollo Teoría de Cambio y el manual que lo acompaña se pueden descargar del sitio web de INSP.

Glosario

Supuesto/Hipótesis

Condiciones o recursos que tu equipo considera necesarios para el éxito del programa y que considera que ya existe y que no será un problema. Un supuesto como una precondition, es una condición necesaria para el éxito del programa. A diferencia de una precondition, el supuesto ya existe y no necesita ser creado. Cuando tu equipo establece los supuestos, es ideal tomar en cuenta las diversas condiciones en las que se basara el éxito del programa. Los supuestos son indispensables y cruciales debido a que si son incorrectos puede alterar completamente el funcionamiento del programa.

Mapeo de arriba hacia abajo

Es el proceso de empezar con el objetivo a largo plazo y trabajar "de arriba hacia abajo" hacia los cambios más tempranos que deben ocurrir. Esto es todo lo contrario de cómo nos imaginamos el proceso de planificación, debido a que empieza con la pregunta: "¿Qué condiciones deben existir para alcanzar el objetivo a largo plazo?" En lugar de empezar con la pregunta: "¿Qué podemos hacer para lograr el objetivo?" siendo esta una pregunta que viene después.

Mapa de Cambio

La ilustración de tu Teoría. Es una representación de tus objetivos y rutas, con intervenciones, supuestos y justificaciones relacionadas con el diagrama.

Equipo principal de planificación

El equipo de partes interesadas responsable del desarrollo de la Teoría, este grupo de personas debe conocer el desarrollo de la Teoría. Este grupo debe conocer el proceso, planificar y facilitar reuniones, resumir y representar la información producida en las reuniones para que pueda ser proporcionada a grupos más grandes y asegurarse que todos los componentes de la Teoría estén completos y sean sólidos. Todo esto es demasiado trabajo para una sola persona, por lo que se recomienda que sea un grupo de 2 a 4 personas con el rol de "guardianes del proceso".

Facilitador

La persona que dirige las reuniones se recomienda que al menos existan dos facilitadores en cada reunión, ya que la información a reunir y el trabajo es bastante. El/los facilitador(es) son responsables de preguntar las preguntas correctas para asegurarse que todas las partes de la Teoría sean articuladas.

Indicador

Evidencia medible de alcanzar un impacto. Los objetivos son signos visibles (Ejemplo, la nota de una lectura, asistencia a un evento) que demuestran que se han logrado los objetivos. A menudo, los indicadores se pueden contar (indicadores cuantitativos), pero también pueden ser descriptivos (Indicadores cualitativos). Cada indicador necesita tener cuatro componentes: población, meta, umbral de éxito y tiempo, esto para responder a las preguntas: ¿Para quién estamos alcanzando la meta? (Población), ¿Cuántos grupos necesitamos para alcanzar el impacto? (Meta), ¿Qué nivel de alcance del objetivo se considera suficiente para llamarlo éxito? (Umbral de éxito), ¿Para cuándo se debe alcanzar este impacto? (Tiempo).

Interacción

Muchas veces el logro de dos o más objetivos al mismo nivel tendrá un impacto mutuo. Por ejemplo, si los padres están motivados para leerles a sus hijos y los padres que saben leer y escribir son precondiciones requeridas para que los padres lean más a sus hijos, también puede haber una interacción en la medida en que los padres estén más motivados para leer al nivel que puedan comprometerse a convertirse en alfabetizados, o cuando los padres toman clases de alfabetización, pueden ver el valor de la lectura y sentirse más motivados. En teoría, Representamos esto de manera gráfica con flechas laterales.

Intervención

Las cosas que tu programa o grupo de partes interesadas deberá llegar a cabo para lograr los objetivos. Algunas personas usan el término estrategia o actividad. Nosotros utilizamos el término estrategia para describir el foco general de la iniciativa y actividad para describir todas las acciones específicas para lograr una intervención. Por ejemplo, una intervención puede ser “Impartir clases de Alfabetización” y varias actividades necesarias para que esto ocurra deberían ser cosas como “la identificación de espacios y maestros, selección de la malla curricular, selección de estudiantes, etc.” Indicamos donde una intervención es necesaria para cumplir un objetivo con una flecha con línea punteada (- -) que lleva de un objetivo a otro.

Justificación

Declaraciones sobre porqué esperamos que un conjunto de objetivos lleve a otro. ¿Por qué son necesarias las precondiciones para alcanzar el objetivo? Las justificaciones a menudo se basan en investigaciones, pero también pueden surgir de experiencias del pasado, sentido común o conocimiento específico del contexto.

Objetivo a largo plazo/Impacto

El impacto que quieres alcanzar, el propósito de tu programa. Por ejemplo, Un logro académico para la juventud, o empleos para un grupo específico de personas. Todos los demás objetivos de tu mapa son precondiciones para lograr este objetivo.

Narrativa

Un resumen de tu Teoría que explica la ruta/mapa del cambio, resalta algunos de tus supuestos más importantes, justificaciones e intervenciones y presenta un caso convincente de cómo y por qué tu iniciativa espera hacer una diferencia. La narrativa puede también contener un poco de información adicional a lo que está en tu TdC, tal como: tu visión general, la historia de cómo tu iniciativa se formó e información sobre contexto de la comunidad. El propósito de la narrativa es doble: 1. Transmitir los elementos principales de tu TdC fácil y rápido a otros; 2. Mejorar el entendimiento de cómo funcionan los elementos de la Teoría como un TODO. Normalmente recomendamos que la narrativa no sea mayor a una o dos páginas.

Objetivo

Un objetivo es un estado o condición que debe existir para que tu iniciativa funcione y que no existe actualmente. Un objetivo puede representar un cambio en un grupo de personas, organizaciones o lugares. Los objetivos son los bloques de construcción para tu Teoría de Cambio. A excepción del objetivo a largo plazo, todos los objetivos en tu mapa de cambio son también precondiciones necesarias para otros objetivos.

Mapa de objetivos

Una representación visual de la ruta de los objetivos, en la cual se organizan en secuencia mostrando que objetivos son precondiciones de otros. Este es el primer componente que completarás cuando construyas tu TdC.

Ruta

La secuencia de objetivos que debe ocurrir para avanzar el impacto a largo plazo. La mayoría de las iniciativas tienen varias rutas que llevan al impacto a largo plazo.

Población

La entidad (algunos ejemplos comunes son grupos de personas, organizaciones o lugares) en la que su iniciativa busca tener un impacto, por ejemplo: estudiantes en cierta escuela, padres, residentes de cierto vecindario. Este es un componente de un indicador.

Precondición

Todos los objetivos a excepción del objetivo a largo plazo también son precondiciones. Se llaman precondiciones porque son condiciones que deben existir para lograr el siguiente objetivo en la ruta. Puedes pensar en ellos como recursos previos debido a que deben ser alcanzados antes del siguiente objetivo en la ruta y como un requisito para el logro del siguiente objetivo.

Alcance

La medida en que su teoría intenta tomar en cuenta todos los factores necesarios para alcanzar su resultado a largo plazo. Los diferentes alcances son apropiados para diferentes propósitos. En general, cada grupo debe decidir la "amplitud" de su alcance, cuántas de las posibles vías de cambio identificará y la "profundidad" de su alcance, cuántos niveles de precondiciones tendrá su trayectoria que muestre todos los pasos para alcanzar el impacto.

Meta

El número de la población que esperas que cambie según tu iniciativa, por ejemplo, ¿Esperas que el 80% de estudiantes de una escuela mejoren en algún aspecto? O ¿Esperas encontrar trabajo para 100 residentes? Como todos los competentes de un indicador, una meta del objetivo a largo plazo debe establecerse al combinar tu visión de cambio con una evaluación realista de tus recursos. Las metas para los demás objetivos deben basarse en cuántas personas deben cambiar para poder que el siguiente objetivo en la ruta ocurra. Por ejemplo, Si solamente 20 personas toman clases de alfabetización ¿Serías capaz de aumentar el porcentaje de las tasas de alfabetización que deseas?

Teoría de Cambio

La Teoría de Cambio define todos los bloques necesarios para construir el impacto a largo plazo. El conjunto de estos bloques conectados, (entendiendo por bloques como objetivos, resultados, logros o precondiciones) se visualiza en un mapa conocido como ruta de cambio/mapa de cambio, dicho mapa es una representación gráfica del proceso de cambio.

Umbral de éxito

¿Cuánto necesita cambiar tu grupo objetivo? En pocas palabras, ¿Cómo/cuándo sabemos que es lo suficientemente bueno? Por ejemplo, si los estudiantes mejoran los puntajes de lectura en un grado, ¿Es eso suficiente? ¿O cuántas sesiones deben los participantes asistir a una clase o taller para alcanzar la habilidad que se enseña? Nuevamente, al igual que con la meta y el tiempo, es la cantidad de cambio mínima aceptada para poder alcanzar el próximo objetivo.

Tiempo

Es el tiempo establecido que se tiene para alcanzar el objetivo (Umbral de éxito) y por el número de personas que has especificado. El tiempo para alcanzar cualquier objetivo depende del tiempo requerido para alcanzar los objetivos de los niveles de abajo en la ruta. Por ejemplo, si los residentes no han completado las clases de alfabetización para el final del año, es casi imposible esperar un aumento en las tasas de alfabetización en un periodo de tiempo corto. De igual manera, si el objetivo a largo plazo es que los padres lean a sus hijos dentro de 3 años, puedes trabajar de arriba hacia abajo para determinar para cuando ellos necesitar haber aumentado su nivel de alfabetización y motivación.

Objetivo Final

A menudo, un grupo tiene una visión de cambio la cual va más allá o es mayor de lo que pueden alcanzar a través de la iniciativa, pero creen que la iniciativa contribuye a esta visión. Cuando ese es el caso, poner una línea punteada arriba del objetivo a largo plazo (ejemplo: empleo estable) para el objetivo final (Ejemplo: terminar con la pobreza en la comunidad). Tu equipo no se responsabilizará por este objetivo, pero le gustaría mantenerlo visible como un recordatorio de su visión de la comunidad y en lo que espera que contribuya su proyecto, más allá del objetivo concreto del que se hará responsable.