



# Teoría del cambio

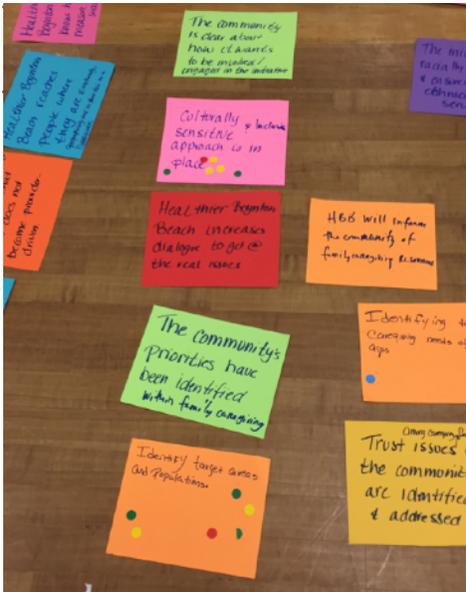
Esta guía está hecha para ayudar a los grupos de apoyo a crear y perfeccionar sus Teorías del cambio (TdC). Los facilitadores pueden usar esta guía para planificar la agenda de una reunión de la Teoría del Cambio, y también sirve de ayuda en cómo usar la Teoría del Cambio como parte de la planificación de acciones, el aprendizaje y la evaluación del progreso.

## **Guía hecha por:**

Action Evaluation Collaborative

Octubre de 2017

# ¿Qué es la teoría del cambio y por qué es importante?



Los puntos se pueden usar para priorizar los resultados en el futuro o para indicar qué resultados han sido más avanzados..

## Claridad estratégica

La construcción de una teoría del cambio (ToC) es un proceso participativo para definir a dónde tú o tu programa o iniciativa - quieren llegar y cómo se llegará allí. La importancia del proceso de ToC es que empuja a los participantes a pensar con fuerza acerca de las suposiciones subyacentes en el programa o iniciativa y sus estrategias.

¿Por qué creemos realmente que las actividades del programa conducirán a estos resultados a corto plazo y, a su vez, a los impactos previstos a más largo plazo?

## Monitoreo y Evaluación

La creación de una ToC también es fundamental para supervisar el progreso y la evaluación. Una evaluación efectiva y útil requiere una comprensión clara de lo que una iniciativa espera lograr exactamente y cómo lograrlo. La claridad en torno a los resultados a corto plazo y a largo plazo es esencial, y es algo que a menudo se pasa por alto en el afán por "hacer el trabajo". Esta claridad es especialmente importante para el enfoque de transformación y cambio de sistemas que operan en entornos complejos. En este tipo de programas, los

resultados importantes del proceso son menos familiares para los participantes del programa y requieren tiempo dedicado para comprenderse y establecerse.

La ToC también sirve como marco para la **elaboración de informes**. Tomada como mapa, la ToC presenta resultados críticos de corto a largo plazo y los informes pueden consistir en discusiones y documentación del progreso a lo largo de este marco. Además, el mapa de la ToC puede ayudarnos a comunicar de manera más efectiva la iniciativa con diversos interesados; a la vez que funciona como un recordatorio de las cuentas que nosotros y la iniciativa quieren rendir.

## Dos consideraciones clave para el uso de la Teoría del Cambio:

- La ToC debe revisarse y ajustarse regularmente. Los complejos planes y metas de iniciativas de cambio comunitario deben revisarse y cambiarse a lo largo del tiempo, en función de lo aprendido acerca de eficacia y oportunidades. Sin estas pausas periódicas, cualquier programa o iniciativa no será informado por el pensamiento más profundo de que el cambio complejo requiere ser efectivo. ¡Pararnos a mirar a nuestro alrededor no es una pérdida de tiempo!
- Todas las partes interesadas debe participar en el diseño y construcción de la ToC. Llevar nuevas voces a la conversación no es "trabajo extra", es parte central de un enfoque efectivo de Teoría del Cambio. La diversidad de las partes interesadas y sus voces son esenciales tanto para la calidad de la conversación y la estrategia surgida, así como para el fortalecimiento de las relaciones y las colaboraciones.
- Es importante considerar otras herramientas de análisis y aprendizaje social al construir y reflexionar sobre nuestra teoría del cambio. Por ejemplo, a menudo integramos un análisis de fortalezas y activos, mapeo de fuerzas y análisis de redes. También hay una serie de ejercicios útiles que pueden ayudarlo a extraer, resumir y priorizar el conocimiento colectivo. World Café es una dinámica familiar, pero existen muchos otros<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup><https://actionevaluationcollaborative.exposure.co>

Por lo tanto, preguntar y pensar críticamente sobre el trabajo puede ayudarnos a decidir dónde necesitamos hacer los cambios, como tal vez trabajar con nuevos actores, cambiar nuestro enfoque y trabajar con ciertas comunidades o cómo debemos priorizar los recursos. Sin duda, mantener el impulso en el trabajo comunitario es importante y un desafío, pero este necesita equilibrarse con oportunidades para la reflexión y el pensamiento crítico de todas las partes interesadas.

## Elementos Básicos.

---

### **¿Cuándo Trabajamos en Nuestra Teoría de Cambio?**

---

Idealmente, el proceso de ToC empieza al comienzo de una iniciativa, con el "mapa" siendo revisado como parte del trabajo de planificación, reflexión y evaluación. La mayoría de las organizaciones y programas se beneficiarían de la construcción de su ToC desde el principio y su uso como una herramienta de planificación y evaluación se hará en reuniones periódicas.

Las TOC también se pueden hacer después que la iniciativa ha comenzado o en el curso intermedio, para ayudar así a dar sentido a lo sucedido y aprendido hasta ahora; además de planificar el futuro. En ocasiones, la ToC puede incluso crearse al final de la iniciativa, para proporcionar un marco de una evaluación retrospectiva.

Nosotros sugerimos que cada comunidad trabaje y revise su ToC al menos dos veces al año y durante las sesiones establecidas específicamente para una reflexión y aprendizaje más profundo.

---

### **¿Quiénes Participan en el Proceso de Teoría del Cambio?**

---

Cualquiera que haya participado en el programa o la iniciativa en su organización, así como representantes de la comunidad a quienes la iniciativa tiene como objetivo servir o acompañar. Recomendamos invitar a personas diferentes a participantes habituales porque estas pueden traer ideas interesantes fuera del foco tradicional, aportar perspectivas diversas, reflexiones y conocimientos sobre la comunidad y, posiblemente, ideas sobre la dirección de la iniciativa.

Para que una reunión sea manejable, probablemente no queremos más de 25 personas, como mucho. Siendo realistas y dadas las exigencias de tiempo de los participantes, lo más seguro es que reunamos un grupo pequeño. ¡Y eso está bien! Lo importante es que nos aseguremos de tener una conversación detallada sobre lo que la iniciativa está tratando de lograr, y cómo y por qué lo que se está haciendo colectivamente nos llevará hasta dichos logros.

---

## El Rol del Facilitador

---



El facilitador es idealmente alguien quien tiene experiencia en facilitar discusiones en grupo, puede hacer preguntas difíciles (tergiversar cuando sea necesario) y escuchar bien. Este no es un rol para un "experto" quien pretende saber todas las respuestas. Las respuestas deben venir de los participantes de la reunión. La independencia del facilitador es importante, ya que no hay intereses personales u organizativos que influyan en

el proceso. Una persona externa a menudo puede hacer preguntas más críticas y desempeñar el papel de "defensor del diablo" de manera más efectiva.

---

## Preparando una reunión de Teoría del Cambio

---

- **ESPACIO:** Asegurarnos de tener un espacio adecuado para mapear nuestra ToC. Un salón con piso grande o espacio en la pared es ideal.
- **MATERIALES:** Las notas grandes adhesivas son muy útiles para la pared o piezas de papel de colores que podamos pegar. A menudo es útil codificar en colores las diferentes partes del mapa, un color para actividades / estrategias, otro para los resultados a corto plazo, intermedio y otro para los impactos / resultados finales, etc.
- **PREPARACIÓN:** Al trabajar con participantes con diferentes niveles de familiaridad con la iniciativa, asegúrese de compartir la información necesaria antes de la reunión.
- **FACILITACIÓN:** Escoja un facilitador (o dos). Idealmente alguien que tenga cierta distancia de la iniciativa, y alguna experiencia como facilitador.

- **ESTRUCTURA:** Es importante dar a los participantes la oportunidad de hablar en grupos pequeños y luego volver a compartir y discutir sus ideas en el grupo más grande. ¡También podemos hacer que las personas trabajen en parejas!
- **DURACIÓN:** Mínimo dos horas. ¡Pero no dejes que la falta de tiempo te detenga! Utilicemos el tiempo disponible y, de ser necesario, construyamos nuestra ToC en diferentes sesiones. A menudo es muy útil construir con el tiempo; a menudo las personas son más capaces de contribuir de esta manera.

## Pasos clave para una reunión de Teoría del Cambio

---

### Paso 1.

---

**Impacto final:** Imaginemos que volamos sobre la comunidad dentro de 10 años en un globo de aire caliente. Miremos hacia abajo.

¿Qué cambios veríamos en el terreno si lográramos nuestra visión de cambio?

Concentrémonos en los cambios concretos en las comunidades (impactos) como la vivienda, las escuelas, los recursos, etc. También nos centramos en los cambios menos tangibles que hacen posible estos impactos, como los cambios en las relaciones, los conocimientos / habilidades, la confianza / agencia, etc. Miremos el diagrama al final de esta guía, "Dimensiones del cambio") Pensemos en los controladores y las causas raíz de las condiciones actuales en la comunidad, tanto en términos de condiciones básicas y recursos, como de la capacidad de la comunidad para trabajar juntos para hacer cambios. Describamos estos cambios en términos de los resultados e impactos (es decir, situaciones cambiadas que se pueden describir y medir) y de los no-resultados, no-actividades (por ejemplo, programas, eventos, reuniones). No necesitamos describir todo, solo los cambios que se sienten más importantes para la iniciativa. ¡Mantengámoslo corto y sencillo!

## Pensemos....

- ¿Qué condiciones materiales / físicas han cambiado en las vidas de las comunidades con las que trabajamos?
- ¿Cómo los diversos actores de la comunidad han tomado el liderazgo y se han vuelto más activos?
- ¿Cómo han cambiado las relaciones entre los grupos / instituciones con las que estamos trabajando? Pensemos también en los grupos / instituciones a los que nos gustaría influenciar (Entonces, ¿cómo estaríamos colaborando e influenciando a otros grupos?)
- ¿Cómo cambia nuestro programa en sí mismo con el tiempo? Pensemos en las capacidades, personal, claridad estratégica, relaciones, etc.

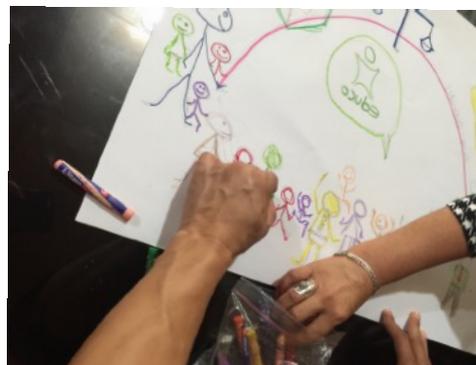
**Trabajo en parejas: dos personas comparten sus ideas y luego pasan a pequeños grupos de aproximadamente cuatro personas.**

**Escribamos nuestras ideas.**

**Luego, volvemos al grupo grande y compartimos las ideas (que se escribieron en los grupos pequeños)**

**Coloquemos las ideas en la parte superior del espacio (piso o pared).**

**NOTA: A menudo tenemos personas que prefieren dibujar sus ideas, en lugar de intentar describirlas con palabras. Estos dibujos son muy útiles e informan al grupo sobre conceptos y temas principales y, juntos, forman la visión a más largo plazo. Muchas veces es más efectivo hacer que las personas capturen ideas con imágenes y símbolos, y también es más atractivo para los grupos.**



Ahora ya tenemos un bosquejo de los impactos finales que nos gustaría nuestro trabajo ayude a lograr.

## Paso 2.

---

**Actividades & Estrategias:** Las actividades o estrategias clave son las que en realidad hacen que la iniciativa logre los resultados deseados. Aquí es importante recordar nuevamente los diferentes tipos de resultados a los que la iniciativa espera contribuir. No olvidemos los cambios en las relaciones, conocimientos / habilidades, normas culturales, acceso, alianzas, capacidad colectiva, etc.

Ejemplos de resultados iniciales de participación diversa en reuniones comunitarias, las estrategias pueden ser:

- Desarrollar y alcanzar una estrategia de comunicación que satisfaga el interés de una gran variedad de miembros de la comunidad, incluidos maestros, fuerzas del orden, padres, jóvenes, gobierno local y grupos de inmigrantes.

**Preguntémonos:** ¿Cuáles son las actividades / estrategias clave en las que actualmente nos centramos actualmente o las que consideraríamos implementar?

- El grupo se divide en pequeños grupos y se comparten ideas. Estas se escriben en notas adhesivas / papeles, una idea por nota (También se puede hacer esto en un grupo más grande si todos los participantes están familiarizados con actividades / estrategias, y realmente no van a haber nuevas ideas)**
- Luego, se regresa al grupo más grande y se comparten las ideas que hayan surgido.**
- Reescribir estas actividades / estrategias (sintetizadas / agrupadas si se comparten ideas similares) en las notas / papel (de un color específico) y se colocan en la parte inferior del mapa ToC.**

Hay que tener en cuenta que luego se volverán a revisar estas actividades / estrategias en función de los resultados deseados que identificaron, pero esto es solo para comenzar.



**Leyes, políticas e instituciones** - Las reglamentaciones y reglamentos locales, las políticas institucionales, el derecho a la igualdad de la educación, las corporaciones promulgan requisitos de diversidad, las agencias gubernamentales cambian las políticas, etc.

**Comportamientos** - Sentimientos de autoestima, actuar con confianza, tomar decisiones más saludables, buscar apoyo, asumir nuevos roles de liderazgo en la comunidad, etc.

- ✓ **Los participantes se dividen en pequeños grupos, se comparten ideas y se escriben en notas adhesivas, una idea por nota / papel adhesivo.**
- ✓ **Luego, se vuelve al grupo más grande; compartimos las ideas presentadas, se discute la lógica de los cambios seleccionados (¿Por qué esperamos ver este cambio y por qué es importante?).**
- ✓ **Después de la discusión, el grupo descarta cualquier cambio que no parezca relevante o importante.<sup>2</sup>**
- ✓ **Coloque los resultados en notas adhesivas en el piso o la pared, sobre las actividades / estrategias con las que cree se relacionan.**

## PARTE B

**Preguntémonos:** Teniendo en cuenta los resultados finales, los impactos mencionados anteriormente durante el paso 1, ¿qué debemos hacer en los próximos 1-3 años para que nuestra iniciativa logre los impactos a largo plazo? Piense en los resultados importantes que no se mencionaron en la PARTE A. ¿Qué hace falta?

- ✓ **El grupo grande se divide en grupos pequeños.**
- ✓ **Luego, se vuelve al grupo grande; se comparten las ideas que surgieron, que no fueron discutidas en el paso anterior pero que serían importantes para alcanzar los resultados / impactos a más largo plazo. Como lo hicimos antes, discutimos la lógica**

---

<sup>2</sup>Una técnica que puede usar para ayudar a los participantes a priorizar y refinar es darles pequeños círculos de papel adhesivo de colores para que los fijen en los cambios que consideran más importantes, o menos importantes (o no importantes). Algunos grupos consideran que este enfoque es útil.

de los cambios seleccionados (¿Por qué queremos ver este cambio y por qué es importante?).

- ✓ Se anotan los resultados que surjan de las discusiones grupales, en una idea por nota / papel.
- ✓ Añada las notas de resultados / papeles en el piso o en la pared.
- ✓ Como grupo, organícelos en torno a temas, y de corto a largo plazo. Por ejemplo, un tema podría ser relaciones y alianzas, mientras que otro podría ser conocimiento.

No nos preocupemos por mapear todo, simplemente mantengámonos en movimiento. No lo descifraremos al principio, pero a medida que se continúa, se verá el trabajo con mayor claridad.

**¡La meta es una mayor claridad, no la perfección!**



¡Ser creativo! También podríamos representar nuestra ToA como un camino o un viaje por el río. ¡Esto a menudo puede hacer el proceso más divertido e interesante para los participantes!

## Paso 4.

---

Una vez que se tenga un borrador en el piso o en la pared, se le pide a alguien que "cuente la historia" de cómo el programa generará un cambio. ¿Cuál es la historia que se presenta en esas notas adhesivas o papel de colores? **Este paso es fundamental, porque nos empujamos unos a otros a desafiar los supuestos. ¿Tienen sentido estos caminos y la conexión o el flujo entre los resultados? ¿Tenemos las estrategias necesarias para apoyar estos cambios? ¿O nos estamos perdiendo de algo, suponiendo que ese algo va a suceder, o algo diferente ocurrirá sin la nueva estrategia / diferente necesaria para apoyar este cambio?**

**Preguntémonos:** ¿Por qué creemos que esta acción conducirá a los resultados identificados? Deberíamos analizar la evidencia en la que basamos la respuesta. Puede basarse en lo que hemos visto, experimentado o escuchado en la comunidad (es decir, anecdótico) o en lo que ha funcionado con otros proyectos en contextos similares, o basándose en investigaciones, etc.

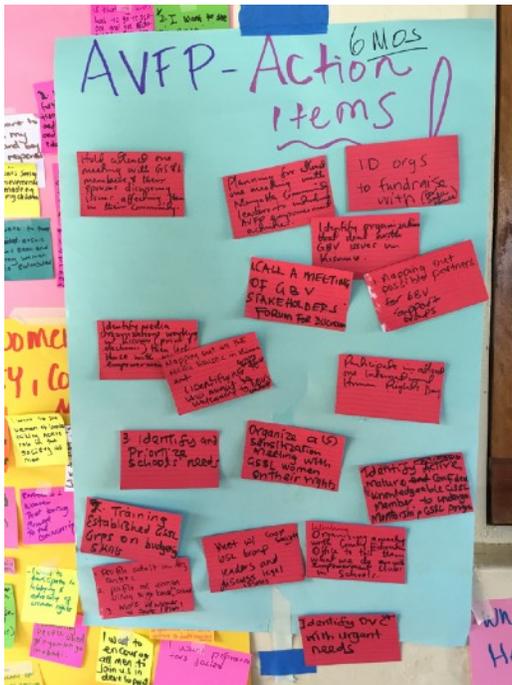
¡Asegurémonos de hacer una copia o tomar una foto del mapa de resultados! Además, podría ser útil colocarlo en un papel de envoltura grande con cinta adhesiva, para poder revisarlo, moverle cosas, etc.

Podemos replicar fácilmente nuestra ToA usando programas como Word (cuadros de texto) o Google Draw, los que nos permiten compartir más ampliamente y realizar ajustes colectivamente.

## Paso 5.

---

¡Esta es la oportunidad de pensar sobre lo que significa el ToC para nuestro trabajo futuro! Este paso es fundamental porque permite que el pensamiento colectivo informe el trabajo de la iniciativa. Un proceso de ToC efectivo tiene descansos periódicos para revisar lo que está



sucedido, lo que se está aprendiendo, y ello se aplicará a la planificación en el futuro.

**Preguntémosnos:** Basándonos en lo surgido de la ToC, ¿cuáles son las prioridades para el próximo año? ¿Hay oportunidades para innovar o hacer las cosas de manera completamente diferente? Un ejercicio útil es elaborar listas de cosas que 1) Necesitamos hacer absolutamente y 2) Cosas que necesita dejar de hacer..

**EL grupo se divide en pequeños grupos o se puede hacer una conversación en un grupo grande.**

**Se le dan algunos puntos (círculos de papel) a cada persona. Cada persona debe poner un punto sobre los cambios / resultados que se consideran prioritarios para el próximo año.**

**Presentar una lista de ARTÍCULOS DE ACCIÓN, de las tareas específicas a las que las personas en el salón pueden contribuir y que ayudan a avanzar en los resultados prioritarios seleccionados (punteados) anteriormente (Los elementos de acción deben escribirse para que quede claro quién en la sala asumirá las tareas específicas).**

**¡Hay que revisar periódicamente esta lista de elementos de acción para ver cómo progresan las cosas!**

## Avanzando Hacia Adelante.

La ToC es un proceso, no un documento para colgar en la pared. El valor de este proceso son las conversaciones críticas, participativas y pausas que se toman frecuentemente para la reflexión y el aprendizaje. Después de facilitar estos procesos de ToC durante muchos años, estas son las recomendaciones clave:

- Involucrar a tantos actores diferentes como sea posible en las discusiones, incluso a las personas cuyas opiniones no estén de acuerdo o no tengan mucha familiaridad con el programa en discusión, pero que entiendan bien el contexto.
- Organizar regularmente sesiones de aprendizaje y reflexión en los calendarios. Estas sesiones pueden ser virtuales, a través de Skype o Zoom, si todos los participantes no están en el mismo lugar. Téngase una serie de preguntas y temas clave que estén explorando juntos y solicite a alguien (idealmente externo) que se enfoque en facilitar y documentar estas conversaciones.
- Revisar al menos dos veces al año y realizar cambios en la ToC según lo que se está aprendiendo.
- Desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación en torno a la ToC que proporcione un marco. Hay que asegurarse de que el sistema de aprendizaje, monitoreo y evaluación sea flexible y esté alineado con la ToC. (¡Recuerde, la ToC no es un modelo lógico!) **Se pueden establecer indicadores o marcadores de progreso como último paso, como parte del proceso de diseño de ToC.**