



Desmitificando la **Teoría del Cambio**

Alfredo Ortiz y Guillermo Rivero. Pact, 2007.

“Una teoría del cambio es como un mapa vial. Nos ayuda a planificar nuestro viaje desde el punto en el que estamos actualmente hasta dónde queremos llegar (...) nos ayuda a responder a la pregunta: ¿Cuál es el cambio que deseamos alcanzar y qué tiene que pasar para que este cambio se alcance?”¹

Tabla de Contenidos

1. ¿Cómo intervenir sistemáticamente en la realidad para alcanzar cambios positivos?	3
2. ¿En que consiste una Teoría de Cambio?.....	3
3. ¿Qué elementos integran una Teoría de Cambio?.....	5
4. ¿Cómo se estructura una Teoría de Cambio?.....	7
5. Algunas ideas clave para recordar.....	10
6. Bibliografía.....	11

1. ¿Cómo intervenir sistemáticamente en la realidad para alcanzar cambios positivos?

Intervenciones de alto impacto, costo efectivas, y sostenibles requieren, en principio, un claro entendimiento del conjunto de los elementos, las relaciones, y dinámicas que existen dentro de una determinada realidad. En la medida que exista una comprensión sólida, se podrán formular, validar, implementar, y evaluar de manera más consistente las diversas acciones asociadas a la gestión de un proyecto y/o programa en sus diversos momentos (identificación de necesidades, definición de intervenciones, selección de alternativas, asignación de recursos, implementación de la estrategia, y evaluación y aprendizaje).

Procesos formales como Marco Lógico y Teoría de Cambio son ejemplos de enfoques que permiten diseñar, ejecutar, monitorear, y evaluar intervenciones que abordan temas de pobreza, inequidad, retos al medio ambiente, etc. En la fase de planeamiento, tales enfoques apoyan en gran medida la identificación de resultados de impacto, la comprensión de causalidades, efectos críticos, y la determinación de iniciativas.

En general, la diferencia existente entre estos dos enfoques radica en que Teoría de Cambio se fundamenta más en pensamiento de sistemas, en la apertura a múltiples niveles de resultados intermedios que apoyan el proceso de cambio positivo, y en el reconocimiento de la acción de otros actores para la consecución del objetivo.

Marco Lógico

Una de las herramientas más conocidas para organizar las ideas en una propuesta es el marco lógico (en sus múltiples variaciones); pues este ordena el argumento de una propuesta enfatizando la coherencia de las relaciones lineales entre diferentes niveles (fin, objetivos, efectos, resultados, actividades, etc.). El marco lógico vincula todo, pero su gran limitación es que no intenta sustentar el argumento a nivel de una teoría, además, no enfatiza las importantes relaciones horizontales y multi-direccionales entre los diferentes niveles.¹

2. ¿En que consiste una Teoría de Cambio?

El enfoque de teoría de cambio también es conocido como “ruta de cambio” (*pathway of change*), “motor de cambio” (*engine of change*), “modelo lógico” (*logic model*), y “teoría de acción” (*theory of action*). Muchos nombres para un mismo enfoque.

Una teoría de cambio representa en un amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo. Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte de una Visión de Éxito (Cambio de Largo Plazo, Imagen Objetivo, o Macro Cambio) e identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios, etc. (todos ellos precondiciones “unos de otros”) que articuladamente permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado. Tales precondiciones (resultados a diferente nivel) constituyen los elementos necesarios y suficientes para alcanzar el cambio planteado en concordancia con un conjunto de supuestos relacionados. Como indica la Fundación Ford¹ “Una Teoría de Cambio elabora una vista amplia del cambio deseado, probando cuidadosamente los supuestos detrás de cada paso. Una Teoría de Cambio muchas veces implica un profundo análisis sobre todos los pasos a darse para lograr un cambio deseado, identificando las precondiciones que permitirán o inhibirán cada paso, enlistando las actividades que producirán esas condiciones, y explicando cómo esas actividades podrían funcionar (...) Una Teoría de Cambio es frecuentemente, pero no siempre presentada como un flujograma o mapa estratégico”.

¹ Véase Mapping Change: Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation

Una teoría de cambio facilita una explicación clara de la lógica subyacente a las conexiones entre las precondiciones y las intervenciones que han sido identificadas. Asimismo, apoya también la construcción de consenso sobre la estrategia para alcanzar el éxito.

En resumen, una teoría de cambio explica cómo acciones consistentes, de manera lógica, predecible y probadamente resultarán en el cambio deseado. *Así, "cuando se está claro sobre la teoría, es más fácil ver qué es posible y qué no es posible lograr con la intervención... Este enfoque ayuda a examinar si la intervención será lo suficientemente poderosa..."*²

Definiciones clave

Cambiarⁱ

Dar, tomar, poner o dejar una cosa por otra; mover algo de un lugar a otro...

Coloquialmente, cambio involucra los siguientes aspectos:

- Cualquier modificación a una situación
- Transformación de un estado a otro
- Mover algo de un lugar a otro

Teoríaⁱⁱ

- Conjunto ordenado y organizado de proposiciones, relaciones y demostraciones con que se da una explicación acerca de algo.
- Suposición o sistema de ideas que tratan de explicar algo.
- Explicación convincente organizada y sustentada con ejemplos y relaciones claras.

ⁱ Diccionario del español usual en México, El Colegio de México, ©2001, p205.

ⁱⁱ Ibid, p 867

A continuación se presenta un conjunto de ideas que resumen los aspectos clave del enfoque Teoría de Cambio.

- Identifica, define y mapea las relaciones entre los diferentes niveles de una intervención, tanto linealmente (de fin hasta precondiciones) como dinámicamente (relaciones entre múltiples niveles)
- Explica cómo las actividades causarán impactos, tanto en el lapso en el que las actividades están financiadas como en largo plazo
- Sustenta el modelo de intervención con supuestos y argumentos detallados.
- Desarrolla argumentos explicando cómo un cambio afecta a otro
- Describe un proceso de cambio sistemático
- Identifica las conexiones lógicas entre resultados (precondiciones) e intervenciones para lograr un cambio de largo plazo, considerando supuestos relevantes
- Facilita ver que es posible y que no es posible de realizar

Generalmente, las teorías de cambio se ilustran en formatos dinámicos, empleando cajas y flechas, que ayudan a diagramar el proceso de cambio y a explicar como todos los elementos operan juntos. Esta característica permite facilitar el proceso de comunicación al facilitar una representación visual de todos los componentes de una Teoría de Cambio.

² Ibid.

3. ¿Qué elementos integran una Teoría de Cambio?

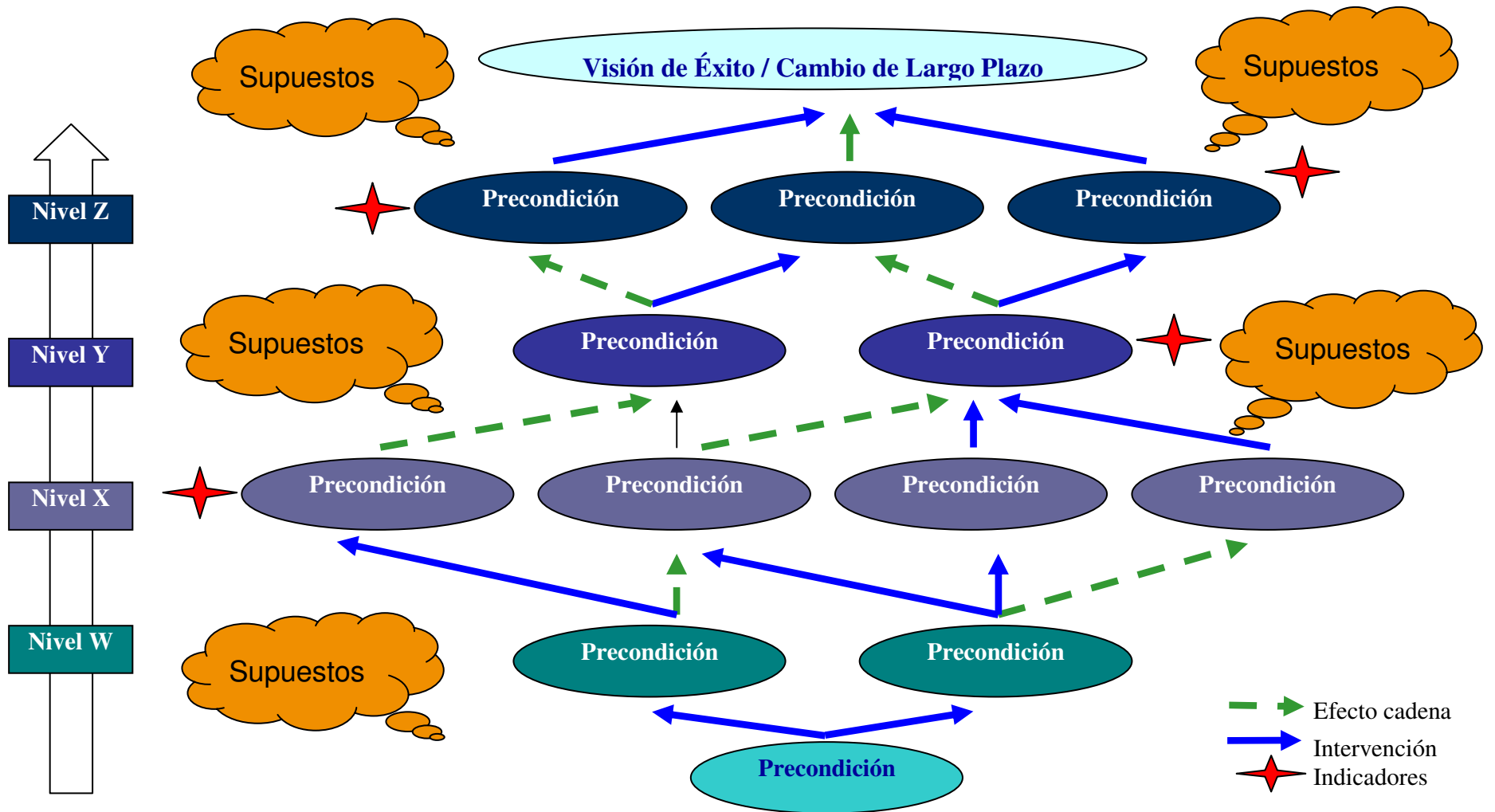
Toda teoría de cambio esta integrada por los siguientes elementos: visión de éxito, precondiciones, intervenciones, y supuestos. Tales elementos facilitan la comprensión de las iniciativas y resultados necesarios para hacer cambios positivos y transformar la realidad. La siguiente tabla presenta una descripción de los componentes que integran una Teoría de Cambio.

Componente	Descripción	Ejemplo (s)
Visión de éxito	Es el cambio mas significativo esperado, la imagen objetivo, el macro cambio deseado para una situación particular.	Empleo de largo plazo para adultos jóvenes (18 – 25 años) que han sido desplazados por violencia política en la Sierra.
Precondiciones ³	Son resultados – suficientes y necesarios - clave para la consecución de la visión de éxito. Existen precondiciones a un nivel primario, secundario, terciario, etc.	a) Jóvenes cuentan con un centro de información y capacitación b) Contratos de prácticas pre profesionales firmados con empresas locales
Intervenciones	Son iniciativas o estrategias que permiten alcanzar resultados (precondiciones de un nivel superior).	a) Desarrollar un curriculum para capacitar a jóvenes en carreras técnicas de corto plazo. b) Coordinar con empresas locales para facilitar prácticas de los jóvenes atendidos.
Supuestos	Representan situaciones fuera del control organizacional que influyen las precondiciones.	a) Empresas locales desean contar con practicantes jóvenes b) La economía en su conjunto mantiene un nivel de estabilidad y crecimiento.
Indicadores	Métricas que permiten conocer si se alcanza o no el éxito en la implementación de las precondiciones.	a) Tasa de jóvenes empleados (Línea de base: 10% trabajan, Meta: 90% se mantienen en su nuevo trabajo al menos por 6 meses), b) Número de jóvenes capacitados (Línea de base: 0, Meta: 250 jóvenes al final del primer año de operaciones).

El siguiente cuadro presenta los elementos de una Teoría de Cambio.

³ El concepto de Visión de Éxito se conoce también como Imagen Objetivo, Macro Resultado, o Cambio de Largo Plazo.

Ruta de Cambio Positivo



4. ¿Cómo se estructura una Teoría de Cambio?

A continuación se presenta una secuencia para facilitar la estructuración de una teoría de cambio.

Paso a: Identificando la Visión de Éxito

- Definir la visión de éxito (macro resultado / imagen de éxito) para el período de planificación.
- Para la determinación de una visión de éxito se debe responder a la pregunta: ¿Cuál es el cambio de largo plazo que se desea lograr?

Paso b: Definiendo los resultados clave para el logro de la Visión de Éxito

- Determinar las precondiciones (resultados) necesarias y suficientes para alcanzar el macro resultado
- Considerar entre 3 ó 4 niveles de precondiciones. Extender el número de niveles puede llevar a un plano más operativo.
- Enfocarse en precondiciones críticas. Una teoría de cambio se enfoca en los resultados estratégicos que viabilizan la visión de éxito.

Paso c: Operacionalizando las Precondiciones

- Establecer el/los indicadores para evaluar el progreso en el logro de las precondiciones (1 ó 2 indicadores).
- Definir el valor / nivel de los indicadores en la actualidad (línea de base)
- Determinar el valor / nivel futuro de los indicadores (meta) de acuerdo al período de planificación.
- Considerar indicadores cuantitativos y cualitativos

Paso d: Identificando Intervenciones Programáticas

- Seleccionar las precondiciones sobre las que se desea actuar. En una teoría de cambio pueden existir precondiciones en las que no se actúa dado que otras organizaciones ya tienen un rol claro y no se requiere mayor intervención.
- Determinar el tipo de intervenciones necesarias a implementar sobre las precondiciones elegidas. Considerar intervenciones de carácter estratégico, posteriormente a un nivel operativo tales intervenciones podrán ser desagregadas al nivel necesario (actividades, tareas, etc.)

Paso e: Articulando Supuestos

- La identificación de supuestos puede darse en cualquier momento de la elaboración de la teoría de cambio.
 - Pueden existir supuestos que enmarcan toda la teoría de cambio como también supuestos que se enfocan de forma específica en ciertos resultados.
 - Identificar aquellos resultados que deben cumplirse pero sobre los que no se interviene como supuestos.
-

Caso: El sueño de nuestra casa propia

Un joven matrimonio con dos niños ha estado viviendo por 6 años en la casa de los padres del esposo. Inicialmente, las cosas “funcionaban” pero en los últimos años la injerencia de los abuelos se ha incrementado y, con el crecimiento de los niños, la familia cada vez siente que requiere mayores servicios (recreación, educación, etc.) para satisfacer sus necesidades.

El último sábado, la familia se reunió, y luego de un sabroso almuerzo en su restaurante preferido, empezaron a pensar, digamos, “estratégicamente”. Todo empezó con algunas preguntas formuladas por los niños: ¿vamos a vivir por siempre con nuestros abuelos?, ¿por qué no vivimos en nuestra propia casa?, ¿cuándo nos casemos vamos a vivir con ustedes?...Estas y otras preguntas, contribuyeron a que la familia empiece a “soñar con los pies en la tierra”...

Así, luego de ideas e ideas sobre como cambiar su situación actual, definieron su gran deseo, su visión de éxito. Esta resultado “macro” fue: “Nuestra familia vive en una casa amplia, con vista a un área verde, y en un barrio céntrico”

Luego de llegar a este acuerdo, considerado como súper bueno, por papá, mamá, y los dos niños, pensaron que tener clara una visión era importante pero suficiente y que mas bien eso era el inicio de un camino que implicaba “ciertos logros previos”... De este modo, la mamá – muchas veces mas realista que el papá – preguntó: entonces, ¿qué tenemos que lograr previamente para alcanzar nuestra visión?...

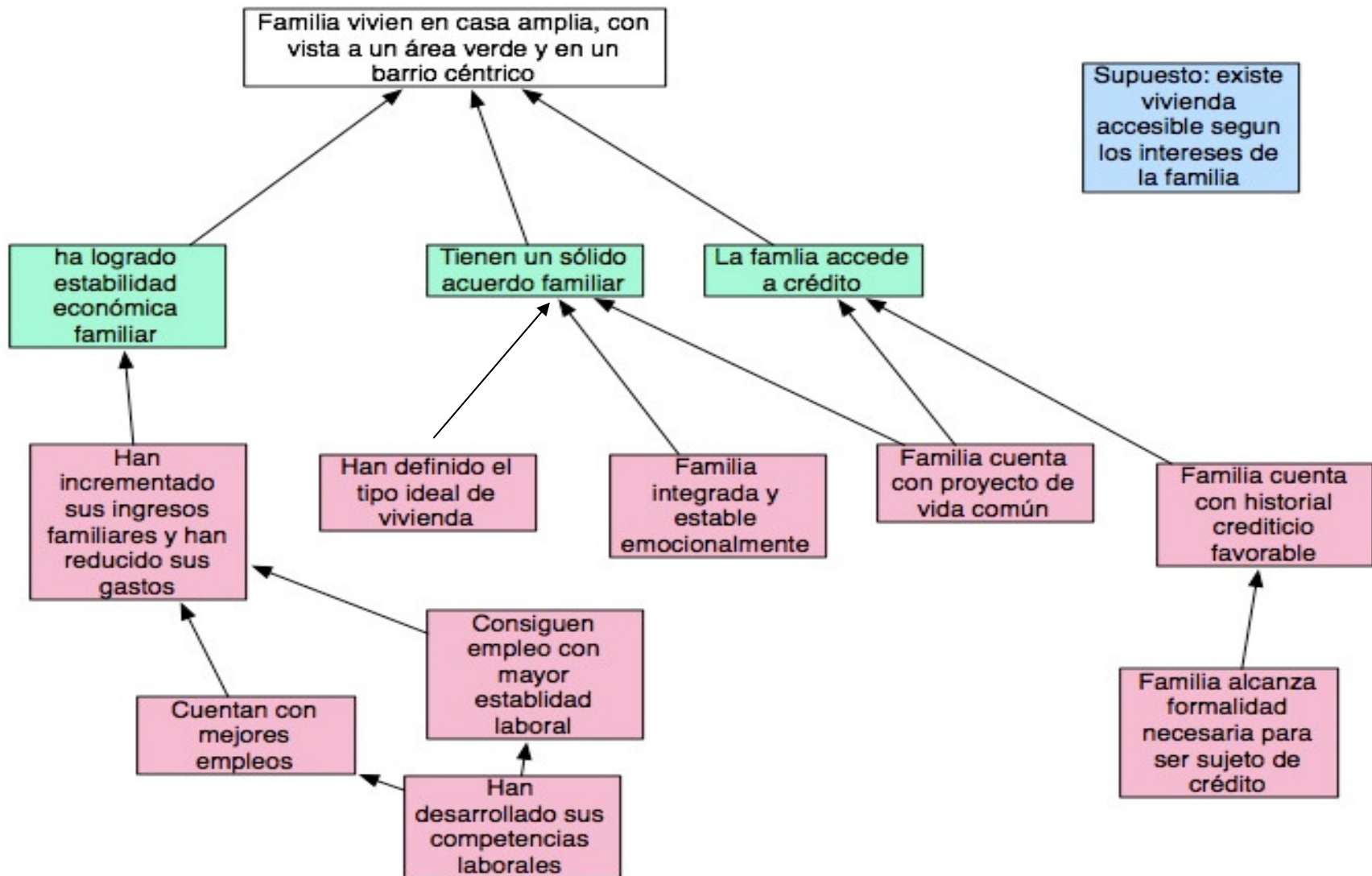
Las respuestas fueron muy variadas pero acordaron que lo crítico era: a) Estabilidad familiar lograda, b) Se cuenta con un sólido acuerdo familiar, y c) La familia accede a crédito. Luego de una revisión de estos resultados previos concluyeron que verdaderamente eran precondiciones claves que inciden directamente sobre el logro de la visión de éxito de la familia.

A continuación, dijeron ¿que tal si ahora pensamos en resultados previos para el resultado / precondición a) Estabilidad familiar lograda? Al culminar con esto, hicieron el mismo análisis para los otros resultados. Inicialmente, todos estaban muy contentos con el análisis, sin embargo el papá indicó: esto esta muy bien ya sabemos cuáles son los resultados que tenemos que alcanzar, pero aún nos queda definir que hacer para llegar a ellos. Dicho esto, se preguntaron ¿qué tenemos que hacer, que intervenciones debemos realizar para lograr los resultados que hemos considerado? De esta manera, analizaron las intervenciones necesarias para pasar del resultado “familia cuenta con historial crediticio favorable” al resultado “la familia accede a crédito”. Entre las intervenciones (iniciativas) que definieron figuran: pagar las deudas antes de la fecha de vencimiento (tarjetas de crédito, servicios, etc.), empezar a conocer las condiciones y requerimientos para lograr un préstamo, etc.

Ambos padres revisaron los resultados e iniciativas y concluyeron en que habían ciertos supuestos que debían darse a fin de viabilizar cada precondición e intervención. Entre los supuestos que consideraron figuran: política gubernamental de promoción a la vivienda familiar, sistema bancario consolidado y con enfoque en clase media, situación económica estable.

Al término de la reunión la hija menor, una futura artista, presentó un diagrama con todos los temas que conversaron, dando una gran sorpresa a los padres. A continuación se presenta el diagrama.

Ejemplo: Teoría de Cambio – Nivel Familiar



5. Algunas ideas clave para recordar

A continuación se presenta un conjunto de aspectos que son importantes considerar cuando se está tratando de estructurar una teoría de cambio.

- La combinación de muchas intervenciones (propias o de otros actores) muchas veces genera un “efecto domino” o “efecto cadena”. Este tipo de efecto, consiste en que al conseguirse un resultado específico se producen, de forma espontánea, ciertas relaciones (vínculos) sobre resultados de nivel superior. Por ejemplo, el hecho de que una persona cuente con un buen historial crediticio, genera que diversas instituciones financieras traten de contactar a esa persona para hacerla cliente de ellos, aún inclusive cuando tal persona no las ha contactado o esta interesada en una nueva relación bancaria.
- Es crítico que todas las precondiciones se produzcan a fin de poder apuntalar el logro de un resultado de nivel superior. Es crucial que todas las precondiciones necesarias y suficientes puedan estar consideradas en la teoría de cambio a fin de viabilizar el logro de la visión de éxito.
- Es importante considerar que cuando se estructura una teoría de cambio en un sector o realidad en particular, tal teoría debe considerar todos los actores involucrados. Esto supone que cualquier organización que desea intervenir en la realidad reconozca que su acción puede en algunos casos ser suficiente para alcanzar un resultado (precondición), en otros puede contribuir mayor o menormente a un legado, y en otros quizá no tener influencia absoluta.

6. Bibliografía

- Diccionario del español usual en México, El Colegio de México. 2001.
- Mapping Change: Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation. Grantcraft, a project of the Ford Foundation. 2006.
- The Community Builder's Approach to Theory of Change. Andrea Anderson. The Aspen Institute Roundtable on Community Change. USA.

-
- ⁱ Developing a Theory of Change: A Framework for Accountability and Learning for Social Change — A Keystone Guide. Keystone, Accountability for Social Change. Disponible gratis desde el sitio web www.keystonereporting.org.