

LOS BÁSICOS PARA IMPLEMENTAR UNA 'TEORÍA DEL CAMBIO'



Autor: Mei Zegers

INTRODUCCIÓN

En el pasado, muchos proyectos incluyeron un 'Logical Framework' que establece los objetivos a alcanzar, las actividades que se llevarán a cabo y las medidas de éxito (indicadores y medios de verificación). El Logical Framework pone una limitada atención a la relación entre los diferentes componentes de los proyectos. Del mismo modo, el Logical Framework identifica suficientemente la teoría fundamental de cambio que tiene en cuenta todos los factores contextuales. Estos factores contextuales pueden ser económicos, sociales, culturales, políticos y tienen lugar a nivel macro, meso y micro. La 'Teoría del Cambio' fue desarrollada para hacer frente a esos desafíos y para proporcionar un enfoque más integrado y bien razonado al desarrollo.

Una Teoría del Cambio es una descripción específica y medible de la iniciativa de cambio social que forma las bases para:

- Planificación estratégica
- Toma de decisiones en curso
- Evaluación ¹

Una Teoría del Cambio describe todos los componentes interconectados necesarios – y que funcionan bien – para lograr el objetivo de desarrollo. Los elementos de la Teoría del Cambio son organizados en "vía del cambio - pathway of change" o "marco de cambio - change framework".

Esto a menudo es organizado gráficamente como un organigrama o un tipo de mapa, una representación gráfica del proceso de cambio esperado que conducirá al objetivo deseado.

Cada parte de la 'vía del cambio' describe un aspecto esencial y necesario para lograr éxitos. Las partes principales interesadas deben participar en la identificación de los diferentes componentes y etapas para asegurarse de que sean factibles en el contexto local y más propensos a un buen éxito. Las partes interesadas deberían unirse para desarrollar una visión común de los objetivos a largo plazo, para alcanzarlos y elegir cuales medidas usarán para obtener progreso.

FASES DEL DISEÑO DE LA TEORÍA BÁSICA DEL CAMBIO

1) Identificación de resultados y suposiciones

Como primera etapa, los interesados deben reunirse para identificar el objetivo de largo plazo que deben alcanzarse, discutir y ponerse de acuerdo sobre esto. Un estudio de la situación existente debería preferentemente preceder esta etapa. Las partes interesadas tienen que desarrollar un gráfico mostrando las condiciones necesarias para lograr los objetivos. Estas son suposiciones, también conocidas como 'condiciones previas' que pero tienen que ser verdaderas para identificar los resultados.

2) Mapeo hacia atrás

Empezando con el mapeo básico, las partes interesadas trabajarán hacia atrás para identificar las partes necesarias para lograr la meta final con mayor detalle. Entonces, en esta etapa, las partes interesadas tienen que identificar que cosa es necesario para lograr el objetivo deseado. Generalmente esto involucra

¹ Information in brief partially based on information obtained from <http://www.theoryofchange.org/>. Accessed 6 August, 2015.

gran parte de la discusión entre las partes interesadas y puede también necesitar mucho tiempo. Si bien administrado, es un proceso saludable para asegurar que haya una alta claridad y que la lógica subyacente a la Teoría del Cambio sea bien razonada, explícita, y en consonancia con las realidades.

3) Desarrollar Indicadores

Los indicadores son fundamentales para entender si estas logrando la meta. Es necesario que cada indicador declare: quien es interesado y cuales objetivos parciales fueron logrados hasta aquel momento para decir que el resultado general es conseguido. Además, tiene que ser indicado el tiempo máximo para conseguir la meta.

4) La determinación de las intervenciones

Hasta la etapa número 4, el enfoque es en la identificación de los resultados deseados y en las condiciones previas que deben cumplirse para alcanzar estos resultados. Ahora es el momento de decidir qué y cómo se van a poner en práctica actividades que provocan la mayor probabilidad de alcanzar la meta. Además es el momento de volver atrás rápidamente para entender si las etapas previas tienen sentido. Para hacer eso podrían ser útiles algunas preguntas, como por ejemplo ¿si hace una intervención X, esta va a llevar al resultado deseado Y?;

¿O tal vez el resultado que quería lograr resulta no ser realista (factible) teniendo en cuenta los tipos de recursos que tiene para implementar las acciones necesarias?

Una parte importante en la identificación de las intervenciones más útiles es asegurar que estas contribuirán de forma integrada en la consecución del objetivo general. A veces es posible identificar una intervención que ayudará en el conseguimiento del resultado pero a un nivel más bajo y que no funciona bastante bien para crear sinergia con todos los resultados. Un ejemplo podría ser el desarrollo de una plantilla para contratos laborales para trabajadores de la economía informal. Esta plantilla podría ayudar a conseguir condiciones laborales dignas. Sin embargo, la lógica no es cierta si el proyecto está pensado principalmente para fortalecer los medios de vida de las mujeres que trabajan en el mercado sin trabajadores en sus negocios. Obviamente, no se necesitan plantillas de contratos laborales para los trabajadores que no existen. En tal caso, es importante enfocar en la mejor de las condiciones de seguridad y salud del trabajo en el mercado para mejorar el trabajo decente de las mujeres. Si bien puede parecer poco probable que esta situación surja en el desarrollo de una Teoría del Cambio, en la práctica se pueden encontrar muchos de estos casos y es muy importante la coherencia y la lógica de control transversal constante.

5) Escribir la narrativa

En las etapas 1-4, todo el proceso de la Teoría del Cambio se cumple en un gráfico visual que muestra los vínculos entre sus diferentes partes. En la quinta etapa, el objetivo es escribir un texto narrativo que describa la Teoría de Cambio en párrafos. En esta etapa las partes interesadas "se ven obligadas a dar un paso atrás de la abstracción intelectual de cajas, flechas y números y traducir su iniciativa en el lenguaje normal"². La narrativa es importante para entender si todos los elementos funcionan y ayuda a las partes interesadas a explicar la Teoría del Cambio a los profanos.

6) Implementación

Ahora es el momento para implementar una Teoría del Cambio. Es muy importante ser abiertos a los factores externos que pueden influir sobre la implementación de las acciones. Además es fundamental aprovechar de las oportunidades que pueden ayudar a maximizar la realización de los objetivos. Al mismo tiempo es necesario hacer algunas modificaciones si surgen cambios imprevistos

7) Monitorear y revisar

Es importante notar que la Teoría del Cambio que se prueba es la que va a implementarse. No es una camisa de fuerza (o apretado corsé) que confina, sino una guía hacia el conseguimiento de los objetivos y para medir el grado en que usted ha alcanzado sus metas.

8) Evaluación y comentarios en las nuevas iniciativas

En conclusión, cuando la fase de implementación es terminada, será necesario averiguarse si la Teoría del Cambio es verdadera y si fueron logrados todos los resultados. Lo que participan comprobarán si la teoría es exitosa y si fueron logrados todos los objetivos, si se cumplieron las condiciones previas, y si sus indicadores fueron en última instancia válidos.

² Adapted from Act Knowledge (2003), Guided Example: Project Superwomen.

<http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/guided-example-theory-change-application>. (Website accessed August, 2015)

CONCLUSIONES

Los críticos han enumerado algunas consideraciones sobre la decisión de hacer una Teoría del Cambio y preguntan si se debe hacer en absoluto:

- 1) Desarrollar una buena Teoría del Cambio necesita tiempo y también la participación de actores claves comprometidos en el desarrollo de un efectivo camino hacia el cambio. Al mismo tiempo, el elevado nivel de compromiso necesario puede también incrementar el sentido de pertenencia en el proceso. Este sentido de pertenencia asegura un mayor interés en la buena implementación de las acciones y también puede contribuir a mayor sostenibilidad.
- 2) Las partes interesadas a menudo olvidan, o no están dispuestos, a revisar su Teoría del Cambio a causa de limitaciones de tiempo o falta de voluntad para cuestionar el trabajo anterior (como ya se ha dicho). Una crítica común de la 'Teoría de Cambio' es que los expertos vacilan cuando es el momento de hacer cambios por dos razones: en primer lugar las partes interesadas necesitan tiempo y compromiso en la preparación de la 'Teoría del Cambio' y por eso vacilan cuando es necesario admitir que sus teorías no son perfectas. Segundo, tienen miedo que los donadores y los gobiernos puedan criticarlos porque no siguen estrictamente la 'Teoría de Cambio'. El primer desafío puede enfrentarse admitiendo que estas teorías no son estáticas y que podrían necesitar de modificaciones para que sean más cerca de la realidad. El segundo desafío se puede resolver desde el principio a través de negociaciones con los donadores y los gobiernos (u otros responsables) para que entiendan que tal vez el cambio es necesario.
- 3) A menudo los interesados olvidan de tomar en cuenta suficientemente los factores externos que pueden influir sobre el andamio de la implementación de la 'Teoría del Cambio'. Como indicó un autor: 'Las mejores Teorías del Cambio explícitamente integran las acciones esperadas de los reguladores, el trabajo de las organizaciones de pares, los cambios previstos en el clima económico y otros factores.'³

REFERENCIAS

ActKnowledge (2003), Guided Example: Project Superwomen.

<http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/guided-example-theory-change-application>. (Website accessed August, 2015)

Stanford Social Innovation Review (2015), Six Theory of Change Pitfalls to Avoid. Available from:

http://ssir.org/articles/entry/six_theory_of_change_pitfalls_to_avoid. Accessed 1 October, 2015.

Taplin, D. H.; Clark, H. (2012) Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change, ActKnowledge Theory to Results. <http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/theory-change-basics-what-it-and-how-use-it>

Valters, C. (2014) Theories of Change in International Development: Communication, Learning, or Accountability? JSRP Paper 17. The Justice and Security Research Programme, The Asia Foundation.

<http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/critical-analysis-theories-change-international-development>

Para más detalles y herramientas prácticos para desarrollar una Teoría del Cambio, miren:

<http://www.theoryofchange.org/>

Miren tambien: <http://betterevaluation.org/>

CONTACTOS

Mei Zegers – IESF grupo de trabajo Team Leader

E-mail: m.zegers@arsprogetti.com

Las opiniones y recomendaciones expresadas en este Thematic Brief solo comprometen a su(s) autor(es) y no pueden considerarse una posición oficial de la Comisión Europea.

³ Stanford Social Innovation Review (2015), Six Theory of Change Pitfalls to Avoid. Available from: http://ssir.org/articles/entry/six_theory_of_change_pitfalls_to_avoid. Accessed 1 October, 2015.