

Principios de teoría de cambio: Una introducción a la teoría de cambio*

Dr. Dana H. Taplin
Dra. Heléne Clark
Marzo de 2012

1. Introducción

La teoría de cambio es un proceso riguroso y a la vez participativo en el que grupos y actores, como parte de un proceso de planificación, articulan sus objetivos de largo plazo e identifican las condiciones que consideran que deben cumplirse para poder alcanzar estos objetivos. Estas condiciones se modelan como **resultados** deseados y se acomodan gráficamente en un esquema causal.

Una teoría de cambio describe los tipos de **intervenciones** (que pueden ser un solo programa o una iniciativa conjunta) que dan lugar a los resultados representados en el esquema conceptual de resultados. Cada intervención está ligada a un resultado en el esquema causal, mostrando la frecuentemente compleja cadena de actividades que se requiere para generar un cambio. El esquema ofrece un modelo de trabajo que servirá como referencia para poner a prueba hipótesis y supuestos sobre cuáles serán las mejores acciones para producir los resultados del modelo.

Utilizar el método de teoría de cambio favorece la transparencia en el proceso de implementación y evaluación, de manera que todos los involucrados sepan qué está pasando y por qué. Para propósitos de claridad, todos los resultados de la teoría de cambio se definen de forma explícita y se deben diseñar uno o más **indicadores** de éxito para cada uno. A medida que avanza la implementación, las organizaciones recolectan y analizan datos sobre indicadores clave para monitorear el progreso en la teoría de cambio. Los datos de los indicadores irán mostrando si los cambios están ocurriendo tal y como se había previsto o no. A partir de estos datos, el personal del programa puede ajustar y revisar su modelo de cambio conforme va aprendiendo más sobre qué funciona y qué no.

Los **razonamientos** en una teoría de cambio explican las conexiones entre los resultados y por qué un resultado en particular es necesario para alcanzar otro. Los **supuestos** explican el contexto subyacente a la teoría. A menudo, los razonamientos y los supuestos están basados en investigación, lo que refuerza la plausibilidad de la teoría y la probabilidad de que puedan alcanzarse sus objetivos establecidos. El modelo gráfico de la teoría de cambio se acompaña de una **narrativa** escrita que explica la lógica del esquema.

La teoría de cambio puede ser tanto una herramienta de planificación y diagnóstico como de monitoreo y evaluación. Al articular los resultados de largo plazo, las precondiciones y las intervenciones, la teoría de cambio sirve como base para articular la visión a futuro del programa, formular planes estratégicos o anuales y definir procesos para establecer objetivos. Como herramienta de evaluación, la teoría de cambio identifica los objetivos específicos de un programa y

* Traducción al español de Karla Pinel Valerio, investigadora del Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados de América Latina y el Caribe (CLEAR LAC, por sus siglas en inglés) en el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Ciudad de México.

los vincula con intervenciones particulares. De este modo se pueden recolectar los datos para evaluar tanto el progreso en objetivos específicos como la efectividad de las intervenciones para producir resultados.

La teoría de cambio hace un mapeo de la iniciativa o programa por etapas:

- Identificar los objetivos de largo plazo y los supuestos detrás de ellos
- Realizar un mapeo inverso partiendo del objetivo de largo plazo, para así definir las precondiciones o requisitos que se necesitan para alcanzarlo (y explicar por qué)
- Establecer los supuestos sobre lo que ya existe en el sistema sin lo que la teoría no funcionaría, y articular los razonamientos sobre por qué algunos resultados son precondiciones necesarias para otros resultados
- Contrastar y elegir las intervenciones más estratégicas para lograr el cambio deseado
- Diseñar indicadores para medir el progreso en los resultados deseados y valorar el desempeño de la iniciativa
- Realizar una revisión de calidad para responder tres preguntas básicas: ¿la teoría es 1) plausible, 2) factible y 3) comprobable?
- Redactar una narrativa para resumir la lógica de la iniciativa

2. Resultado de largo plazo

Un resultado es un estado o condición que actualmente no existe, pero tiene que suceder para que la iniciativa funcione. Un resultado puede representar un cambio en un grupo de personas, organizaciones o lugares. Los resultados son los pilares más importantes de la teoría de cambio. El resultado de largo plazo es el objetivo que se quiere alcanzar, el propósito del programa; por ejemplo, el logro académico en la juventud o el empleo para cierto grupo. Todos los demás resultados en el esquema son precondiciones para alcanzar este resultado.

A menudo se tiene una visión de cambio que va más allá de lo que un grupo o una organización pueden alcanzar con sus propios esfuerzos. En ese caso, agregamos una línea punteada, que llamaremos el “límite de rendición de cuentas”, sobre el resultado de largo plazo (por ejemplo, empleo estable) y se tendrá además un objetivo superior (por ejemplo, la erradicación de la pobreza en la comunidad). La organización no se hará responsable de ese objetivo, pero sí puede ser importante vincular sus esfuerzos al logro de este objetivo en el esquema causal para comunicar su visión a su equipo y a sus socios, así como a un público más amplio. El paso más importante en todo el proceso de teoría de cambio es quizá definir correctamente el resultado de largo plazo. El resultado de largo plazo es lo que se está intentando alcanzar. Tener un resultado de largo plazo claro y atractivo ayuda a mantener a las personas enfocadas y motivadas; todo el trabajo que están haciendo los actores involucrados se dirige hacia él. Es probable que la primera reunión que se celebre para elaborar la teoría de cambio se utilice en su totalidad para lograr consenso en torno a cuál es el resultado de largo plazo.

Cuando facilitamos sesiones para elaborar una teoría de cambio, al principio por lo general intentamos que el grupo de participantes formule un enunciado sobre cuál es el problema que desean resolver. Dicho enunciado es la cuestión central que todos los que están sentados en la mesa buscan atender, como por ejemplo la pobreza, el bajo rendimiento académico de los estudiantes o el crimen en cierta comunidad. Debemos lograr que los participantes sean muy específicos sobre cuál es el problema y cuáles son sus límites (dónde sucede, quién lo presenta) para propósitos de la iniciativa.

Una vez que el grupo decide cuál es el enunciado adecuado del problema, lo utiliza para derivar su “opuesto positivo”. Dado que todo resultado debe redactarse como un enunciado positivo sobre una condición, el grupo puede preguntarse cuál es esa condición que se producirá si se logra erradicar el problema. Una comunidad segura, por ejemplo, es el resultado de largo plazo que correspondería a un enunciado de un problema sobre alta violencia y crimen en determinada comunidad.

Es importante asegurarse de que todos los participantes compartan la misma definición del resultado de largo plazo. En el ejemplo sobre una comunidad segura, es fundamental que todos estén de acuerdo sobre qué significa “segura” y sobre cuáles son sus límites en la comunidad. Cuando el grupo llega a un consenso sobre cuál es el resultado de largo plazo y cómo se define, es importante documentarlo.

3. Cadenas causales y mapeo inverso

Una cadena causal es la secuencia en la que los resultados tienen que ocurrir para alcanzar el objetivo de largo plazo. A menudo se representan como cadenas verticales de resultados conectados entre sí mediante flechas, empezando por los resultados tempranos en la parte inferior hasta los resultados de largo plazo en la parte superior. Las cadenas tienen una lógica causal; cada nivel a lo largo de la cadena representa la secuencia de resultados que tienen que cumplirse para poder alcanzar el siguiente resultado en la cadena.

Un componente clave de la experiencia de elaborar una teoría de cambio es el proceso de “mapeo inverso”: primero se define el resultado de largo plazo y, a partir de éste, se va retrocediendo hasta llegar a los primeros cambios que tendrían que ocurrir. Esto es opuesto a como generalmente se piensa para la planificación, porque el mapeo inverso empieza con la pregunta: “¿Qué precondiciones deben existir para poder alcanzar el resultado de largo plazo?”, en lugar de “¿qué actividades podemos realizar para alcanzar nuestros objetivos?” Esa pregunta viene más adelante el proceso.

La mayoría de las iniciativas tienen múltiples cadenas, o vías, por las que se puede llegar al resultado de largo plazo. Por ejemplo, es posible que haya una vía por la fuerza pública, otra por la participación ciudadana y otra más por la provisión de recursos comunitarios que, en conjunto, lleven a comunidades seguras mediante una serie de precondiciones.

En el esquema conceptual de resultados, a veces se representan las precondiciones que pertenecen a una misma categoría como parte de un conglomerado (*cluster*). El conglomerado muestra un grupo de precondiciones que están relacionadas conceptualmente y que interactúan entre sí. Éstas funcionan como una precondición conjunta para obtener resultados que se encuentran más adelante en el esquema. Presentarlas como un conglomerado evita la necesidad de trazar flechas entre cada precondición y los resultados que se encuentran más arriba en la jerarquía. El conglomerado también ayuda a mostrar la interdependencia entre las precondiciones que lo conforman, sin que sea necesario diagramar las relaciones causales internas entre ellas.

4. Supuestos y razonamientos

En la teoría de cambio, los supuestos son condiciones o recursos que la organización considera necesarios para el éxito del programa y que da por sentado que ya existen y no será problemático

mantenerlos. Tanto los supuestos como las precondiciones son condiciones necesarias para el éxito del programa; la diferencia entre ellos es que los supuestos ya están sucediendo y no necesitan ser generados por el programa. En otras palabras, son condiciones que se da por sentado que sucederán. Es importante identificar y discutir los supuestos que se incluirán, ya que partir de los supuestos equivocados puede debilitar la teoría de cambio.

Indagar cuáles son los supuestos —a menudo implícitos— que tiene el grupo de participantes puede revelar las diferentes interpretaciones y creencias de cada uno. Poner estos supuestos sobre la mesa y llegar a un consenso sobre cuáles de ellos son verdaderos es una base fundamental para elaborar una teoría de cambio factible. Por ejemplo, en una teoría de cambio sobre la generación de empleos en una comunidad, una posible precondición es la existencia de empleos adecuados y bien remunerados; la iniciativa deberá tomar acciones para hacer que esto suceda. El grupo también podría tener como supuesto que existe un sistema de transporte público y que éste seguirá operando, algo que resulta necesario para que la gente pueda transportarse a sus trabajos. Esto no necesita ser una precondición: el sistema de transporte ya existe; pero si no estuviera disponible, la teoría de cambio no funcionaría, ya que la falta de transporte se convertiría en una barrera para el empleo.

Al definir el resultado de largo plazo y profundizar en las cadenas de precondiciones, los participantes deben articular todos los supuestos que sea posible sobre el proceso de cambio, para así poder examinarlos y verificarlos con el fin de determinar si es difícil que se cumplan algunos de los supuestos clave o si éstos son poco realistas. El facilitador tiene que estar pendiente para identificar supuestos y someterlos a discusión. Es posible capturar estos supuestos a medida que van surgiendo en la conversación. Es importante hacer este paso incluso si se considera que el esquema conceptual de resultados ya está completo, pues permite verificar la lógica de las cadenas causales y dejar claros los supuestos de los que el grupo parte para que la teoría sea exitosa.

Los razonamientos explican la lógica detrás de cada relación causal en la cadena. Muchos de éstos saldrán naturalmente en la conversación cuando alguien sugiera una precondición; deberá intentarse capturarlos a medida que surjan. Cuando haya desacuerdos entre los participantes sobre si algún elemento es realmente una precondición, puede solicitarse que se expongan los razonamientos de manera más clara. Una vez que se hayan identificado todas las precondiciones del esquema conceptual, se deberá revisar la lógica con el grupo de participantes para capturar cualquier otro razonamiento que no haya surgido al momento de desarrollar las cadenas causales.

5. Intervenciones

Las intervenciones son los elementos que el programa o los actores involucrados implementarán para lograr los resultados. A menudo se usan los términos “estrategia” o “actividad” para referirse a esto. Por *estrategia* nos referimos a una secuencia coordinada de intervenciones —apoyadas en una variedad de herramientas y en cálculos para asegurar su máximo potencial— dirigida a generar los resultados deseados. Por *actividad* nos referimos a todas las acciones específicas que conforman una intervención. Por ejemplo, una intervención puede ser “clases de alfabetización”, y las varias actividades necesarias para implementarlas podrían ser identificar los espacios de enseñanza, conseguir a las maestras y maestros, elegir un plan de estudios, evaluar a los estudiantes, entre otras.

Las intervenciones se pueden representar en el esquema de resultados como símbolos encima de las flechas. El lugar apropiado para colocar un símbolo de intervención es en la flecha que va de la

precondición al resultado que ésta ayuda a generar. Algunas intervenciones pueden contribuir a múltiples resultados; en ese caso, las intervenciones deberán ubicarse en todos los lugares que corresponda.

En el proceso de elaborar la teoría de cambio, nosotras pedimos deliberadamente a los participantes que no discutan las intervenciones (es decir, lo que ellos llevarán a cabo) hasta después de que hayan identificado lo que tiene que suceder (qué resultados tienen que producirse). Esto favorece que sólo se incluyan las intervenciones que contribuyen mejor al logro de los resultados de la teoría. También permite al grupo visualizar dónde encaja cada intervención en el panorama general.

Después de que se termina el marco conceptual de resultados, los participantes pueden empezar a incluir las intervenciones. Si el programa ya está en marcha, se puede empezar vinculando todas las intervenciones que se están implementando actualmente con los resultados a los que se supone que deben contribuir; sin embargo, no hay que forzar un vínculo para aquellas intervenciones que no estén claramente contribuyendo de manera directa a los resultados del esquema.

Los programas existentes pueden verse reflejados en la teoría, pero si no es así, es mejor no forzarlos. Es posible que se tenga que reconocer que un programa o actividad no ayuda a avanzar hacia el resultado de largo plazo. O también podría sugerir que faltó incluir un resultado en el esquema. Después de mapear las intervenciones existentes, o si el programa es nuevo, se debe revisar el esquema para identificar las partes en donde es necesaria una intervención y decidir cuál sería la mejor para lograr lo que se desea.

6. Indicadores

Los indicadores son la evidencia medible de que se está logrando un objetivo. Por lo general, son atributos observables (por ejemplo, las calificaciones obtenidas en exámenes de lectura, la asistencia escolar) que demuestran que el resultado se ha cumplido. Los indicadores pueden ser medidas cuantitativas o información cualitativa. Cada indicador necesita contar con cuatro metas: *¿Quiénes* (o qué) y *cuántos* de ellos alcanzarán algo en *qué medida* y *cuándo*? A continuación, se describe cada una de estas metas.

- ✓ *¿Quiénes* (o qué) necesitan cambiar? Por ejemplo, ¿se trata de las y los estudiantes de tercer grado en determinado distrito escolar? ¿O de las clínicas de salud en alguna entidad geográfica?
- ✓ *¿Cuántos* de ellos se espera que cambien debido a la iniciativa? Por ejemplo, ¿se espera que 80 por ciento de los estudiantes de cierta escuela alcance el objetivo? ¿O se espera que la iniciativa encuentre trabajo para 100 habitantes? Al igual que con todos los componentes de los indicadores, estos objetivos para la población deben definirse a partir de una combinación entre la visión de cambio que se tiene y una valoración realista de los recursos disponibles. Las metas de los indicadores deben basarse en cuántas personas o en qué proporción de ellas o sus comportamientos tienen que cambiar para que el resultado se cumpla.
- ✓ *¿En qué medida* debe cambiar la población objetivo? Es decir, ¿qué medida sería lo “suficientemente buena”? Por ejemplo, si los estudiantes mejoran sus calificaciones de lectura en un punto, ¿eso sería suficiente? ¿O a cuántas sesiones tendrían que asistir los participantes de un curso o taller para adquirir las habilidades que se enseñan en ellas? De nuevo, la medida o la calidad del cambio deseado se determina por lo que se considera que es necesario para que se cumpla el resultado.

- ✓ ¿Cuándo tendrá que alcanzarse el resultado en la medida deseada y para el número de personas establecido? El plazo para alcanzar cualquier resultado depende de los plazos necesarios para alcanzar los demás resultados que se encuentren arriba y abajo en la cadena causal. Por ejemplo, si los habitantes no han concluido la clase de alfabetización para finales de año, es poco realista esperar que haya un aumento en los niveles de alfabetización antes de esto. De igual forma, si el resultado de largo plazo consiste en que las madres y padres puedan leer para sus hijos dentro de tres años, se puede ir retrocediendo para determinar en qué momento tendrán que haber aumentado el nivel de alfabetización y la motivación de las madres y padres.

En un escenario ideal, cada resultado de la teoría debería tener múltiples indicadores y la iniciativa debería tener la capacidad de recolectar datos para cada uno. En la realidad, las organizaciones tienen recursos limitados para monitoreo y evaluación. Si bien ActKnowledge recomienda contar con indicadores básicos para cada resultado de la teoría, somos conscientes de que muchos grupos preferirán desarrollar y recolectar datos para un subconjunto de indicadores determinado. La elección de qué indicadores incluir dependerá de los recursos que se tengan, la disponibilidad de los datos y de si el resultado asociado con cierto indicador puede considerarse como un *proxy* para otros resultados de la cadena.

Al identificar los indicadores que se incluirán, deberán considerarse factores como qué datos son de fácil acceso y qué tipos de información serán los más convincentes, tanto para los propios encargados del programa como para públicos externos. Para cada indicador que se desarrolle, debe recordarse definir todas sus metas (quiénes o qué, cuántos, en qué medida y cuándo). El indicador debe dejar muy claro para cualquiera lo que se considera como éxito para un resultado dado. Por ejemplo, si contar con aulas de clase mejor equipadas es una precondition para mejorar las calificaciones de lectura en una escuela, los indicadores pueden ser adquirir dos computadoras y un paquete de libros para 8 de las 12 aulas en un año.

Por lo general, los indicadores se definen en dos momentos diferentes de la elaboración de la teoría de cambio. El primero es al diseñar las cadenas de condiciones; a veces puede ser de gran utilidad detenerse a desarrollar un indicador para cierto resultado que parezca poco claro o que genere desacuerdo. Enunciar exactamente lo que se consideraría el éxito medible con un indicador específico para el resultado forzará al grupo a encontrar sintonía respecto a dicho resultado.

El segundo momento viene después de que se han identificado todos los resultados. Para entonces, se pueden dividir los resultados entre varios participantes y asignarles el desarrollo de indicadores como tarea; después pueden regresar y revisarlos en conjunto. También se pueden asignar los indicadores a los participantes que sean investigadores y pedir que todo el grupo los revise posteriormente. El diseño de indicadores no es una tarea que tienda a prestarse para las dinámicas grupales. Con frecuencia se necesita consultar fuentes externas para conocer los indicadores que han usado otros para diversos resultados o para verificar qué tipo de datos están disponibles, etcétera.

7. Revisión de calidad

La revisión de calidad debe contestar tres preguntas básicas: ¿la teoría de cambio es 1) plausible, 2) factible y 3) comprobable?

Plausible se refiere a la lógica de las cadenas causales. ¿La lógica tiene sentido? ¿Los resultados están en el orden correcto? ¿Las precondiciones son realmente precondiciones para los resultados establecidos? ¿Hay brechas importantes o grandes saltos en la lógica?

Factible se refiere a qué tan realista es que el programa o iniciativa pueda lograr el resultado de largo plazo. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para implementar todas las intervenciones que se especificaron? ¿Se necesita involucrar a otros actores? ¿Se requiere ajustar el alcance, las expectativas o el plazo de la teoría?

Comprobable se refiere a qué tan bien se han elaborado los indicadores. ¿Se ha logrado identificar indicadores sólidos y medibles que puedan evaluarse de manera oportuna? ¿Estos indicadores serán suficientes para hacer las correcciones que vaya siendo necesario en el transcurso hacia el resultado de largo plazo y para evaluar el éxito del programa? ¿Serán convincentes para los públicos pertinentes?

La revisión de calidad debe ser un proceso continuo durante la elaboración de la teoría. El grupo de participantes deberá referirse constantemente a las preguntas de revisión de calidad que correspondan. Durante la fase de elaboración de la teoría, puede ser aconsejable invitar a personal externo con amplia experiencia en el sector del programa o a actores muy influyentes en el campo que ofrezcan retroalimentación. Finalmente, debe hacerse una revisión de calidad formal de toda la teoría una vez que se hayan finalizado todos los componentes.

8. Narrativa

La narrativa es un resumen de la teoría que explica las cadenas de cambio; destaca algunos de los principales supuestos, razonamientos e intervenciones; y presenta un argumento convincente de cómo y por qué la iniciativa espera lograr un cambio. La narrativa también puede incluir información adicional a la que está en la teoría, como la visión general, la historia sobre cómo surgió la iniciativa y un contexto general sobre la comunidad. La narrativa tiene un propósito doble: 1) transmitir los principales elementos de la teoría de forma sencilla y rápida a otros; 2) ayudar a entender mejor cómo funcionan los elementos de la teoría en conjunto. La narrativa debe tener una extensión de una o dos páginas.

Después de haber terminado todos los elementos, se puede pedir a alguien que redacte un resumen ejecutivo en lenguaje sencillo, donde describa los aspectos más importantes de la teoría de cambio. Después, el grupo puede revisarlo para verificar si realmente captura los elementos y las explicaciones principales de la teoría que se necesitan para presentar un argumento convincente sin entrar en todos los detalles.