

# Guía para la elaboración y el uso de la Teoría del Cambio (TdC)

JUNIO 2020

Resultado de las formaciones de Teoría del Cambio en 2019

Traducido de la versión original holandesa

Bénédicte Fontenau (HIVA)

Corina Dhaene (ACE Europe)

Acodév, ngo-federatie y Fiabel – Organizadores

## CONTENIDO

<b>CONTENIDO.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
1.1. ¿A quién va destinada la presente guía? .....	2
1.2. ¿Cómo utilizar el presente documento?.....	3
1.3. ¿Qué contenido no encontrará en el presente documento? .....	3
<b>2. TdC: ¿DE QUÉ SE TRATA? .....</b>	<b>4</b>
2.1. ¿Qué es una TdC?.....	4
2.2. Funciones de una TdC .....	5
2.3. La TdC y la reflexión sobre la complejidad.....	5
2.4. El valor añadido de una TdC.....	6
<b>3. ¿Cómo elaborar una TdC de buena calidad? .....</b>	<b>10</b>
3.1. Condiciones.....	10
3.2. ¿A qué nivel se elabora una TdC? .....	11
3.3. Componentes básicos de la TdC .....	12
3.4. ¿Cómo organizar un proceso para la formulación de una TdC? .....	19
<b>4. Uso de la TdC para apoyar su formulación de programa.....</b>	<b>22</b>
4.1. El potencial de la TdC para llegar a un programa (más) sólido.....	22
4.2. ¿Cómo traducir una TdC a un marco lógico? .....	25
<b>5. ¿USO DE la TdC PARA APOYAR SU SISTEMA DE M+E? .....</b>	<b>28</b>
5.1. TdC, M+E, complejidad y aprendizaje.....	28
5.2. El potencial de una TdC para apoyar el M+E .....	30
5.3. Determinar el foco y la prioridad del M+E.....	30
5.4. Invertir en un procesamiento y análisis de datos más sistemáticos .....	31
5.5. Orientación de la reflexión estratégica.....	33
<b>6. ANExos.....</b>	<b>36</b>
6.1. Ejemplos de modelos de cambio .....	36
6.2. Ayuda para la lectura crítica de una TdC .....	38
6.3. El ejemplo de Plan Bélgica: formular preguntas de aprendizaje .....	41
6.4. El ejemplo del proyecto CIMADE: esquema de informe y marcos analíticos.....	42
6.5. Sugerencias de preguntas de evaluación.....	44
6.6. Referencias y lista de lectura .....	45

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente guía sobre la “Teoría del Cambio” (TdC) se ha elaborado después de y a base de una trayectoria de aprendizaje organizada por la federación de ONG ACODEV y Fiabel para los actores de la cooperación no gubernamental (ACNG). Esta trayectoria de aprendizaje contó con el apoyo de HIVA-KU Leuven y ACE Europe entre junio y noviembre de 2019. Estas formaciones y talleres fueron la base y fuente de inspiración para el presente documento que pretende ser más que un mero informe sobre la trayectoria de aprendizaje. También quiere ser un instrumento útil para las personas que no participaron en ella. Queremos agradecer a todos los participantes en la trayectoria de aprendizaje por compartir sus experiencias. La presente guía no está terminada: nuevas experiencias y formaciones pueden ir completando el presente documento.

Además de la trayectoria de aprendizaje misma, la principal fuente de inspiración de los autores para el presente documento fue la guía sobre la TdC de HIVOS (HIVOS, 2015) así como las experiencias de los autores con evaluaciones y el acompañamiento de organizaciones en el desarrollo de una TdC.

### 1.1. ¿A quién va destinada la presente guía?

El presente documento se ha redactado para los colaboradores de ACNG que participaron o no en la trayectoria de aprendizaje y que desean trabajar con una TdC. Durante la trayectoria de aprendizaje se constató que a la hora de utilizar la TdC existe poca diferencia entre los ACNG que trabajan en países socios y ACNG activos (también) en la educación para la ciudadanía mundial, la labor de distintos movimientos y la influencia en la política. Por consiguiente, el contenido del presente documento **es útil para colaboradores encargados del seguimiento de programas tanto en los países socios como en Bélgica**. El documento recoge ejemplos de ambos tipos de intervenciones. Tanto los principiantes como los más avanzados en TdC pueden aprovecharse de su contenido.

La presente guía va destinada a organizaciones que desean:

- reforzarse a nivel de **planificación de intervenciones relevantes** (para distintos donantes);
- mejorar su capacidad de seguimiento de procesos de cambio social;
- **entender mejor cómo se desarrolla el cambio social**;
- formular y **demostrar mejor la contribución de su intervención al cambio**;
- utilizar hipótesis relevantes sobre el cambio y las contribuciones al cambio para cuestionarse de manera crítica.

A base de los módulos de las formaciones de 2019 el presente documento ofrece elementos e instrumentos para entender las funciones y el valor añadido de una TdC, para poder desarrollar una TdC y usarla en la planificación, el monitoreo y la evaluación. El documento ofrece apoyo a los ACNG que desean trabajar a nivel de la TdC. El lector recibe herramientas para:

- **prestar una mayor atención a los actores de cambio** y su proceso oportuno y necesario de cambio;
- identificar cambios y una estrategia adecuada;
- entender **la diferencia entre una TdC y un marco lógico**;

- convertir una TdC en un marco lógico (como instrumento para la formulación y gestión de programas);
- usar una TdC para formular un marco lógico coherente con **indicadores pertinentes**;
- usar una TdC para **enfocar mejor el monitoreo y la evaluación**.

## 1.2. ¿Cómo utilizar el presente documento?

La presente guía puede usarse para preparar una trayectoria o un taller enfocados a la formulación de una TdC y a la evaluación crítica de una TdC existente por parte de los colaboradores y sus socios. Este no es un manual clásico paso a paso: el documento pretende sobre todo aclarar **las ideas subyacentes de la TdC**. En la lista de literatura encontrará referencias a sitios web con un fondo más amplio y directrices paso a paso. Una TdC invita sobre todo a los ACNG a crear un espacio para **otra manera de pensar**.

La presente guía es solo uno de los documentos elaborados durante la trayectoria de aprendizaje. Para cada formación se desarrolló una presentación de PowerPoint y material de ejercicio. La tabla a continuación ofrece un resumen del material disponible en los sitios web de las federaciones.

Formación	Material
Formación básica	PPT (solo en FR)
Taller 'Lectura crítica de una TdC'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PPT</li> <li>- documento Word: Ayuda para la lectura crítica de una TdC, véase anexo 6.2.</li> </ul>
Formación 'El uso de una TdC' para la planificación, la elaboración de un marco lógico, el monitoreo y la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PPT</li> <li>- documento de trabajo <i>Format Outcome Harvesting</i> (solo en NL)</li> <li>- sugerencias para preguntas de evaluación inspiradas en un planteamiento de TdC, véase anexo 6.5.</li> </ul>

## 1.3. ¿Qué contenido no encontrará en el presente documento?

El presente documento se centra en la TdC e identifica su potencial en lo que atañe a una formulación de programa más realista y un sistema de monitoreo y evaluación más efectivo. Su objetivo es sobre todo apoyar a los ACNG a la hora de utilizar una TdC. Sin embargo, el documento no comenta de manera detallada la gestión centrada en el resultado, la gestión del ciclo de proyecto, la formulación de un buen marco lógico, el análisis de riesgos, la creación de un sistema de M+E (monitoreo y evaluación), el desarrollo, la elección y la aplicación de herramientas de recopilación de datos y formas específicas de evaluación tales como la evaluación del impacto o el análisis de la contribución.

## 2. TDC: ¿DE QUÉ SE TRATA?

Este capítulo recoge la definición, las funciones y los principales conceptos así como el valor añadido de la TdC, por ejemplo con respecto a un marco lógico.

### 2.1. ¿Qué es una TdC?

#### LAS TEORÍAS DEL CAMBIO

Las teorías del cambio son *“las ideas e hipótesis ('teorías') que tienen las personas y las organizaciones sobre cómo se produce el cambio”*. Estas teorías pueden ser conscientes o inconscientes y se basan en convicciones personales, suposiciones y una percepción personal inevitablemente limitada de la realidad. La TdC como planteamiento es *“un marco de orientación para todas las fases de reflexión, actuación y búsqueda de sentido cuando los ACNG intervienen conscientemente en procesos de cambio social”*. (HIVOS, 2015)

Otra definición muy frecuente es la de Roger (2014) que destaca la explicitación de lo que se asume implícitamente con respecto al cambio y la contribución al cambio: “Cada programa está lleno de creencias, suposiciones e hipótesis sobre cómo se produce el cambio, sobre la manera de la que funcionan los seres humanos, las organizaciones, los sistemas políticos o los ecosistemas. En la Teoría del Cambio se trata de articular estas numerosas suposiciones subyacentes sobre cómo el cambio se producirá en un programa”.

La TdC es tanto un proceso como un producto:

**Un proceso** – La TdC es un proceso de cuestionamiento continuo de cómo se puede producir un cambio, qué es lo que ocurre, de qué manera ocurre y qué factores intervienen. Una TdC obliga a los ACNG a hacer determinadas preguntas. Estas preguntas específicas juegan un papel a la hora de formular una TdC y durante la realización, el monitoreo y la evaluación de un proyecto. **Se trata de hacer las preguntas correctas.**

**Un producto** – La TdC es un producto. El producto refleja cómo los ACNG pensaron en un determinado momento sobre el cambio y los procesos de cambio. Es una **instantánea** que se expresa de manera esquemática y/o narrativa. Forma la base de la formulación y planificación de un programa, por ejemplo a través de un marco lógico. Tanto la representación narrativa como la esquemática tienen su importancia: un esquema puede hacer entender rápidamente; la parte narrativa permite detallar ciertas cosas y comentarlas. En la presente guía hemos optado por **no ofrecer una lista de modelos o recomendaciones para la ‘mejor’ TdC** dado que esto llevaría a pensar que la TdC perfecta existe. **Sí ofrecemos herramientas para estructurar el análisis y el propio razonamiento.**

## 2.2. Funciones de una TdC

La TdC tiene **distintas funciones**: es un instrumento de análisis y planificación así como un instrumento para explicitar cambios.

**Instrumento de análisis y planificación** - A base de la comprensión de los factores y actores de un determinado contexto (tema, país o región), una TdC permite seguir analizando y reflexionando sobre: (i) cuál es en un contexto específico **un cambio fundamental concreto necesario y deseable** (un llamado '*ultimate change statement*'), (ii) qué **actores** juegan un papel al respecto, cómo deben cambiar ellos mismos y cómo estos actores se influyen (enfoque de actores), (iii) **cómo pueden discurrir los caminos del cambio** (los llamados '*pathways of change*'), y (iv) dónde y de qué manera intervienen mejor los ACNG (iniciar, apoyar, facilitar, ejecutar, ...), solos o junto con otros (intervenciones estratégicas).

**Instrumento para explicitar suposiciones sobre el cambio y la contribución al cambio** - La TdC reta a explicitar por qué un ACNG estima que un cambio se producirá siguiendo el camino que el ACNG se imagina y por qué su contribución podría tener una influencia. Esto se hace identificando **las hipótesis** sobre las relaciones entre cambios, hipótesis sobre la contribución de intervenciones de cambio, y sobre factores y actores externos y su influencia (positiva o negativa) en el cambio.

Es importante enfocar la TdC como un '**trabajo en curso**' que invita a posicionar cada vez al ACNG y sus intervenciones frente a los procesos de cambio. Es un documento de referencia que él mismo también cambia con el tiempo y el contexto.

## 2.3. La TdC y la reflexión sobre la complejidad

El uso de una teoría del cambio no es nuevo, pero sí se presta cada vez más atención a la fundamentación de propuestas de programa con una TdC, especialmente entre los donantes. En muchos casos los donantes, tales como la DGD, también esperan un marco lógico (u otro esquema) que refleje claramente la intervención del ACNG y los resultados esperados (*outputs* y *outcomes*) en una lógica de intervención lineal. En estos casos una TdC **puede apoyar la lógica de intervención y hacerla más sólida y creíble**.

La TdC se enmarca en la reflexión sobre los sistemas y la complejidad del cambio social y la responsabilidad de los distintos actores. El marco lógico clásico no permitía tomar en cuenta lo suficientemente la complejidad del cambio social. De ahí que las organizaciones buscaran **planteamientos más adecuados para captar dicha complejidad** e integrarla en la preparación y formulación de nuevos programas.

**El cambio social** enfocado a la mejora de las circunstancias de vida de grupos de la población/grupos en situaciones precarias es en esencia **la responsabilidad de actores sociales**: individuos, grupos sociales, instituciones u organizaciones. Son ellos los que deben/pueden hacer posibles los cambios cambiando **sus actitudes, decisiones, visiones, relaciones de poder, políticas, acciones y prácticas**. Los ACNG aspiran a apoyarles al respecto.

Los procesos de cambio social se tachan por distintos motivos de 'complejos':

- Resulta **difícil ver la relación entre causa y efecto**. Cuando se trata de un cambio social es muy difícil definir, ya no digamos predecir con seguridad, qué factores generan qué efectos (tipo de cambio, intensidad, etc.). Por eso, es fundamental reconocer que cada intervención (externa) de un ACNG es tan solo un eslabón en un proceso de cambio;
- El cambio es un proceso continuo. Una intervención de desarrollo tiene una duración limitada. Forma parte de un proceso de cambio ya en marcha y que también durará después. Los ACNG deben decidir dónde y cuándo intervendrán en este proceso;
- El cambio es un proceso no lineal. **Los procesos de cambio social no son lineales**. Dependiendo de las decisiones y los comportamientos individuales y colectivos, estos procesos tienen altibajos, retroceden, se cuestionan, se enfrentan a oposición, etcétera.
- Los ACNG mismos también cambian. Una intervención de desarrollo a menudo va destinada a contribuir a cambios acerca de otros actores sociales, pero es probable que el ACNG también cambie, o sea modifique su mandato, adapte sus planteamientos, cambie de estrategia, cambie de comportamiento, etcétera por iniciativa propia y/o bajo influencia de otros actores.

Por eso, la TdC es un instrumento que orienta el análisis en primera instancia a los actores sociales y la manera de la cual podrán cambiar o cambiarán sus prácticas, sus políticas y la manera de la cual interaccionan unos con otros. **Básicamente, lo que se hace en una TdC es averiguar qué actores apoyan o no determinados cambios sociales, después de lo cual cabe reflexionar ('imaginarse') cómo estos actores cambiarán con el tiempo para finalmente dar muestras de un determinado comportamiento que supuestamente contribuye a la realización del cambio fundamental.**

## 2.4. El valor añadido de una TdC

No hay unanimidad sobre el valor añadido de una TdC y su calidad. Existen distintas visiones tanto entre los donantes como entre los ACNG. Por eso, es útil explicitar cuál es la visión manejada por los autores de la presente guía.

Según los autores, una TdC de buena calidad permite que un ACNG pueda valorar, seguir y entender/interpretar mejor los procesos de cambio de modo que pueda adaptar a tiempo su intervención en caso de necesidad.

Como ya decíamos antes, **con la ayuda de una TdC un ACNG puede proyectar qué tipo de cambios y procesos de cambios son posibles y deseables dentro de un determinado contexto según su análisis (previsión o modelo teórico de cambio social)**. Una TdC explicita a continuación las hipótesis subyacentes sobre dicho cambio. Finalmente, la TdC invita al ACNG a identificar estrategias adecuadas para cambios específicos y a precisar su estrategia de intervención. Esto sustenta el marco lógico que funciona como una herramienta de planificación y gestión para la ejecución de la intervención. Para tomar decisiones sobre reajustes de la estrategia y la ejecución de la intervención, el ACNG puede recurrir a la TdC.

En el esquema a continuación se refleja claramente la diferencia entre la TdC y el marco lógico. Se desprende de ello que **varias deficiencias del marco lógico pueden remediarse partiendo de una TdC**.

Marco lógico	TdC
Instrumento estándar – escasa flexibilidad	(Todavía no) rigidez en la elaboración de una TdC
Puede ocultar un análisis poco sólido	Dado que el proceso de cambio debe explicitarse, existe una mayor garantía de un análisis sólido
Elaboración bastante mecánica – las hipótesis tienen poco peso	Las hipótesis ocupan un lugar central en la TdC y son totalmente integradas
4 niveles – presentación simplificada de una discusión participativa y profunda / riesgo de que la riqueza del proceso se pierda	Tantos niveles como sea necesario – la presentación puede explicitar la complejidad e incrementar la comprensión del posible cambio
Existe a menudo un ‘vacío intermedio’ entre el objetivo específico y el objetivo general	No existe ‘vacío intermedio’, pues es necesario explicar todos los pasos intermedios y mecanismos que puedan llevar a la realización del ‘cambio fundamental’
A menudo más bien una actividad ‘única’ centrada en la gestión de las propias intervenciones	Proceso iterativo. La TdC se va desarrollando junto con el contexto – es importante averiguar los procesos de cambio fuera de la realidad de la intervención lo cual obliga a una revisión de la TdC

**Recuadro 1: Diferencia entre una TdC y un marco lógico (fuente: autores)**

La especificidad de una TdC y su valor añadido se resumen en los siguientes elementos:

**Atención por la contextualización** - La proyección del cambio se realiza siempre dentro de un determinado contexto. Puede tratarse de un contexto de tendencias mundiales, el contexto de un país o una determinada área. Una TdC siempre debe tomar en cuenta este contexto. Una TdC formulada a un nivel muy abstracto (por ejemplo, el tema de los derechos humanos o el refuerzo de la capacidad de organizaciones de la sociedad civil en 15 países) en un cierto momento debe concretarse mediante la elaboración de una sub-TdC regional o por país que describa más detalladamente un posible proceso de cambio en un determinado contexto.

**Complejidad y pensamiento sistémico, y atención por los actores y sus relaciones mutuas** - El trabajo con una TdC invita a los ACNG a reconocer que los procesos de cambio son complejos, no suelen desarrollarse de manera lineal, y son influidos en gran medida por el contexto, por los actores y por las relaciones entre los actores. Dicha **atención por los actores y sus relaciones mutuas (e influencia mutua) es esencial**. Una TdC permite ir entendiendo cómo el contexto y los actores interactúan en procesos de cambio y dónde y cómo conviene que el ACNG intervenga.



### EJEMPLO

Si desea conseguir un marco legal para un salario mínimo (en un determinado sector) los actores son los sindicatos, los miembros de los sindicatos, las empresas y los ministerios de Asuntos Sociales y Trabajo. Con respecto a estos actores cabe hacerse distintas preguntas: ¿Cuál es la capacidad de estos actores? ¿Cómo quieren cambiar (o no) ellos mismos? ¿Cuál es la relación entre los ministerios? ¿Qué poder tienen los sindicatos y quién puede mejorar la calidad de la concertación? ... Los ACNG pueden reflexionar con los socios sobre los cambios necesarios acerca de los distintos actores y sus relaciones mutuas, y analizar a continuación qué pueden iniciar, apoyar, facilitar, etcétera a través de un programa.

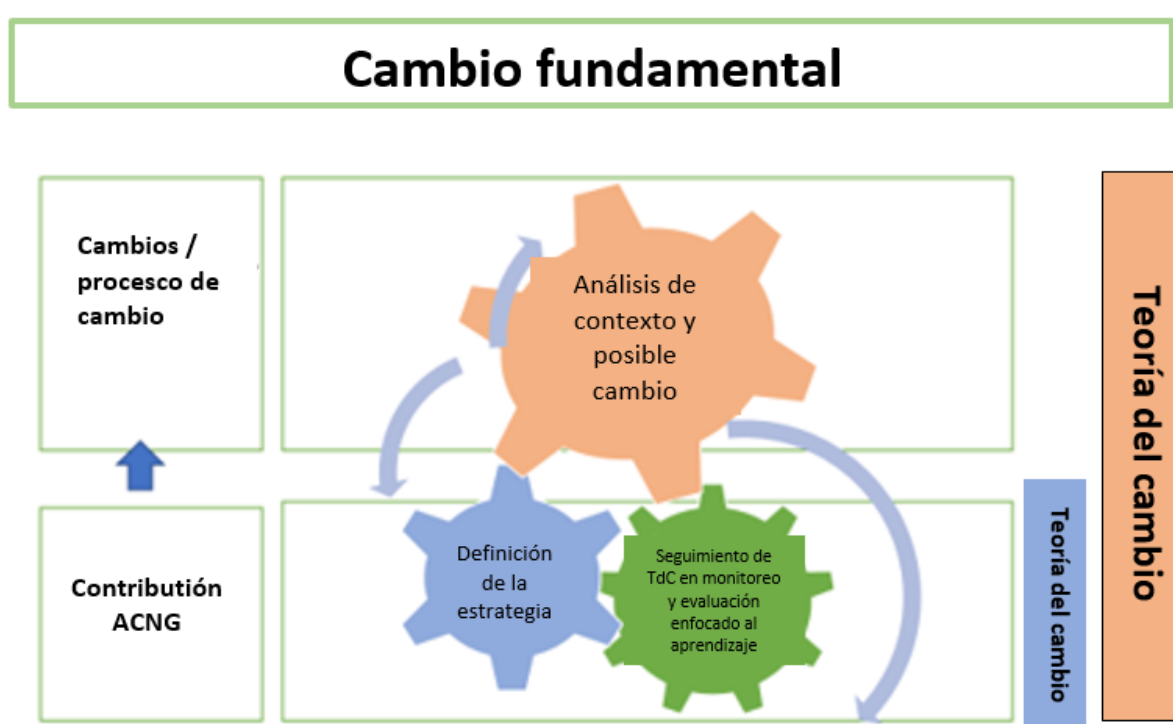
**Explicitar hipótesis (o suposiciones, asunciones, supuestos) subyacentes** - Con una TdC el ACNG proyecta cómo piensa que se desarrollará el cambio y cuáles son los pasos intermedios (también denominados cambios intermedios). Esta proyección aclara **la lógica del cambio** (A conlleva B conlleva C, B influye en D, y C influye a su vez en A, etc.). La lógica no aclara *por qué* el ACNG piensa que el cambio se desarrollará de esta manera (¿por qué A conlleva B?). A menudo esto se basa en determinadas hipótesis sobre los mecanismos de cambio. Estas hipótesis a veces se basan en valores, otras veces en experiencia o investigación, a veces en una teoría existente pero a menudo no son explícitas. Dado que las hipótesis no son explícitas, no suelen ser el objeto de discusión o monitoreo o una prueba (práctica). Por consiguiente, en muchos casos no se hace la pregunta si la hipótesis es correcta o si el ACNG puede basarse en ella para planificar su intervención, a pesar de que es esencial en los complejos entornos en los que trabajan los ACNG. La TdC invita al ACNG a explicitar las hipótesis subyacentes.

### EJEMPLO

Ejemplo: intervención en el marco de refuerzo de la capacidad	Formación de un equipo (participación en trayectoria con diversos módulos)
Lógica	(Cambio intermedio 1) el conocimiento y la motivación de los colaboradores sobre lo que deben hacer y cómo pueden hacerlo se ha reforzado debido a lo cual (cambio intermedio 2) la prestación de servicios al grupo meta mejorará
Hipótesis: ¿por qué pensamos que se producirá así?	Hipótesis 1: colaboradores más competentes y motivados son el factor principal a la hora de garantizar una mejor prestación de servicios (someter a prueba si no basado en investigación o evaluaciones sólidas).

**Orientación de la ejecución mediante la formulación de preguntas de aprendizaje y la identificación de puntos de atención para el monitoreo y la evaluación** – Reflexionar sobre el cambio y las hipótesis ayuda a mantener un espíritu crítico a la hora de elaborar y llevar a cabo intervenciones. Mantiene al ACNG enfocado y listo para controlar regularmente la ejecución de las intervenciones de modo que puedan llevarse a cabo a tiempo las adaptaciones necesarias. La **imagen de un barco velero** lo refleja bien: el velero sabe a dónde quiere llegar finalmente, pero debe tomar en cuenta el aire y la corriente para determinar su rumbo. Esto significa también que de vez en cuando el barco pierde su rumbo y a veces debe intentar tomar otra ruta.

**Descentralizar al ACNG y su intervención** – Tomando una cierta distancia para situar mejor la intervención del ACNG en una proyección más amplia de cambios y procesos de cambio (a menudo con el apoyo de una clara representación visual), el ACNG puede detectar los límites de su propia intervención y valorar mejor qué contribución tendrá, qué es realista y dónde y con quién hay que colaborar. Una TdC **distingue claramente entre el proceso de cambio y la estrategia**. Esta distinción entre cambio y estrategia se resume en el esquema a continuación: **‘imaginarse’ el cambio es la base para determinar la estrategia y determinar el foco en el monitoreo y la evaluación (M&E)**. La ejecución, el monitoreo y la evaluación a su vez harán que quizás tenga que ajustarse ‘el cambio imaginado’ y adaptarse la estrategia. En el planteamiento de HIVOS (2015) también se refiere a la estrategia de intervención del ACNG como ‘la teoría de la acción’. La presente guía utilizará esta denominación. La reflexión sobre la estrategia puede apoyarse utilizándose las llamadas ‘esferas de influencia’ (véase más adelante en el siguiente capítulo).



*Recuadro 2: Representación esquemática de la Teoría del Cambio (fuente: autores)*

### 3. ¿CÓMO ELABORAR UNA TDC DE BUENA CALIDAD?

Una TdC es el resultado de un proceso de reflexión sobre el cambio (de actores) y sobre cómo el ACNG piensa poder contribuir a él. El proceso de elaboración de una TdC puede subdividirse en **5 fases** o mejor dicho ‘bloques de construcción’ que se comentarán más adelante en este capítulo. El resultado o ‘producto’ es una narrativa y/o representación esquemática que puede utilizarse como punto de partida para planificar y seguir adecuadamente las intervenciones. Tanto el proceso como el resultado de este proceso **son influidos por los valores y las visiones del ACNG**, los temas centrales del planteamiento del ACNG y su pericia. Esto es lógico y **no es ‘grave’**: **mientras el ACNG explicita de manera adecuada cuáles son sus valores y presunciones o suposiciones** y no se coloque a sí mismo en el centro del cambio, puede pedirse a la organización que rinda cuentas y se someta a una evaluación.

#### 3.1. Condiciones

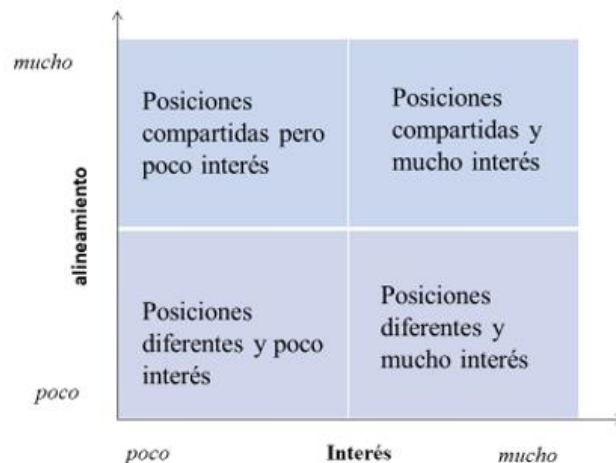
En la práctica resulta difícil elaborar una TdC si los participantes del proceso no apoyan el enfoque o entienden insuficientemente el contexto, y si en la organización no queda claro el modelo básico de cambio social que sigue la línea de la visión del ACNG. De ahí que un proceso de TdC tenga que cumplir 3 condiciones:

- 1) Trabajar con la TdC dentro de la organización supone que existe un **acuerdo sobre el uso y el valor añadido de la TdC**.
- 2) **Análisis de contexto** – Otra condición necesaria es un buen análisis de contexto y un mapeo y análisis de los actores que juegan un papel en el cambio y sus relaciones mutuas. Dichos análisis de contexto suelen estar disponibles (literatura, análisis propio, análisis del MEC) pero a veces necesitan ser afinados. Existen muchos instrumentos para llevar a cabo este análisis, uno de los cuales es el llamado ‘cubo del poder’.<sup>1</sup> El resultado del análisis puede presentarse en una matriz sencilla (que puede volver a usarse para la evaluación del avance): el eje vertical refleja la medida en la cual los actores apoyan el cambio propuesto (quiénes son los ‘aficionados’), y el eje horizontal analiza cuál es su influencia (véase también capítulo 5 del presente documento). El recuadro a continuación incluye un ejemplo de semejante matriz que recoge la influencia de los actores y la importancia del cambio propuesto para ellos.

---

<sup>1</sup> <https://www.powercube.net/an-introduction-to-power-analysis/>

## Mapa de los actores



**Recuadro 3: Matriz para el mapeo de actores y su posición frente al cambio (fuente: autores)**

- 3) **Visión del cambio social dentro de la organización** – Una condición importante es la comprensión compartida dentro del ACNG de cómo ve el cambio social y qué modelo de cambio conviene mejor a la organización. Sin modelo determinado resulta difícil reflexionar sobre el cambio e iniciar una discusión. Uno tendrá rápidamente la sensación de que la discusión ‘no tiene rumbo’ y el proceso se hace demasiado caótico. En la formación básica de la trayectoria de aprendizaje se profundizó en este punto y se presentaron diversos modelos de cambio en un ejercicio introductorio. Durante la formación los ACNG participantes se reconocieron claramente en determinados modelos (de hecho también eran teorías de cambio), aunque no se hubieran formulado explícitamente dentro de la organización. La constatación de que otras organizaciones trabajan con otros modelos fue interesante y demostró la importancia de explicitar la propia elección para que el razonamiento de uno quede claro para los demás y exista una base clara para la discusión posterior. En el anexo 6.1. encontrará unos ejemplos de modelos de cambio.

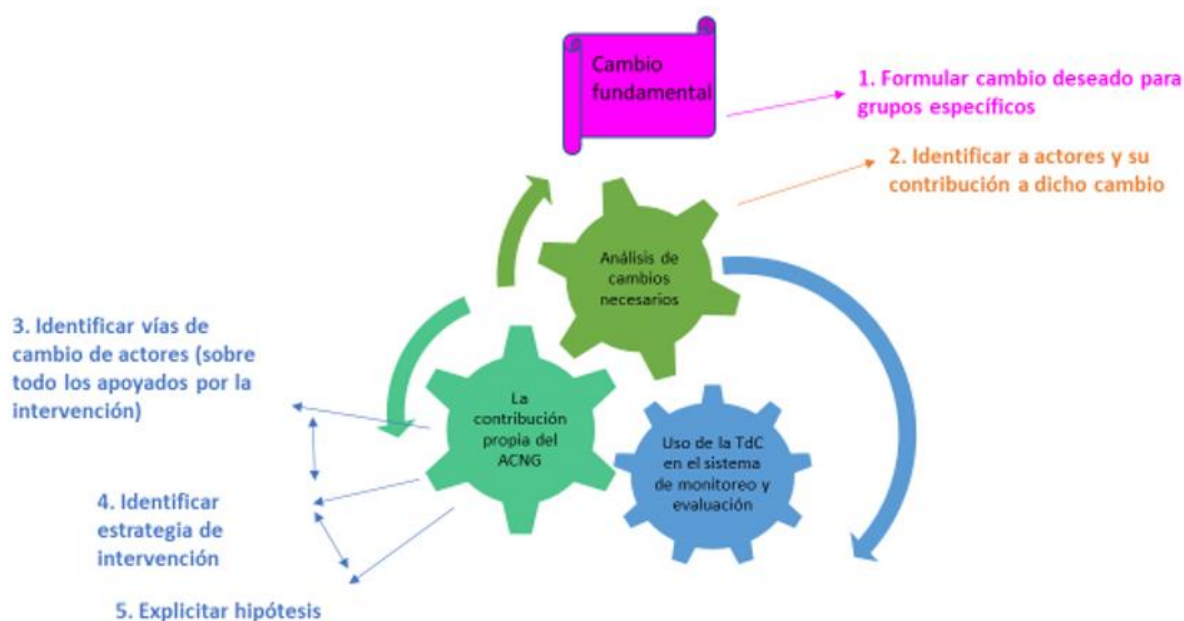
### 3.2. ¿A qué nivel se elabora una TdC?

Una TdC puede elaborarse a distintos niveles: a nivel estratégico, nivel programático, nivel temático, nivel de país, intervención de proyecto, ... El ACNG mismo elige. En el marco de la programación DGD se recomendó durante la formación elaborar una TdC **a nivel estratégico** que tome en cuenta un horizonte de tiempo de 10 años y que pueda concretarse a continuación por país o por tema y/o pueda servir de marco para la identificación de proyectos e intervenciones a corto plazo (para la DGD pero también para otros donantes de fondos). Una TdC a nivel estratégico permite juntar diversas sub-TdC, mantener la coherencia y monitorear continuamente el impacto pretendido a nivel del ‘cambio fundamental’. Esto es importante para las organizaciones activas en diversos países que desarrollan actividades relativas a diversos temas y/o trabajan dentro de una cierta alianza o un consorcio y/o tienen numerosos donantes distintos.

### 3.3. Componentes básicos de la TdC

La figura a continuación indica los cinco componentes básicos necesarios para desarrollar una Teoría del Cambio. En esta sección comentaremos cada uno de los componentes básicos. En cada fase hay preguntas específicas para tomar en cuenta y contestar.

#### Componentes de una TdC



**Recuadro 4:** Los cinco componentes básicos de la TdC (fuente: autores)

**Componente básico 1: Formular un cambio fundamental** – Un cambio fundamental es atrevido. Expresa de una manera específica y concreta **para quién (grupo, parte de la población) una determinada situación debe mejorar y por qué**. Maneja un horizonte de tiempo de unos 10 años. El cambio fundamental indica que el ACNG reflexiona partiendo del **impacto** y permite mantener esa relación con el impacto a la hora de elaborar los procesos y las estrategias de cambio. El ‘cambio fundamental’ puede compararse con la ‘visión’ de una organización aunque en el caso de la TdC es más específica y concreta.

Para llegar a una formulación de un cambio fundamental, el ACNG se hace las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el cambio necesario y conveniente dentro de un determinado contexto?
- ¿Por qué creemos esto? (véase más adelante bajo Componente básico 5: Explicitar la(s) hipótesis)
- ¿Quién (qué grupo de la población, H/M) debe salir beneficiado o aprovecharlo?
- ¿Cuál es la urgencia?

## EJEMPLOS

*Dos ejemplos:*

*“Hay trabajo decente para las mujeres en los países del sur porque las empresas en estos países ofrecen mejores condiciones de trabajo para las mujeres a través del cumplimiento de las leyes laborales, el cumplimiento de la agenda de trabajo decente y la implementación de una responsabilidad social corporativa justa en materia de género (HIVOS, proyecto Mujeres en el trabajo)”. En este ejemplo también se refiere ya al camino del cambio necesario.*

*Ejemplo ficticio: “Para 2030 más jóvenes de entre 18 y 25 años se implicarán de manera concreta y diversa en cuestiones relacionadas con la economía, la sociedad y el medio ambiente. Desarrollarán sus propias iniciativas y/o participarán en iniciativas de organizaciones sociales a nivel local y mundial”. (fuente: autores)*

**Componente básico 2: Identificación de actores y del cambio por el que tienen que pasar para contribuir al cambio fundamental** – Los actores pueden ser instituciones, organizaciones o grupos. Los cambios guardan relación con el conocimiento, las competencias, las actitudes, acciones y relaciones; a menudo se tratará de una combinación. Se recomienda volver a consultar el análisis de contexto y (si procede) precisar más detalladamente cuáles son las relaciones entre los diversos actores (relaciones de poder, influencia, colaboración, etc.). Estas relaciones también influirán en los procesos de cambio.

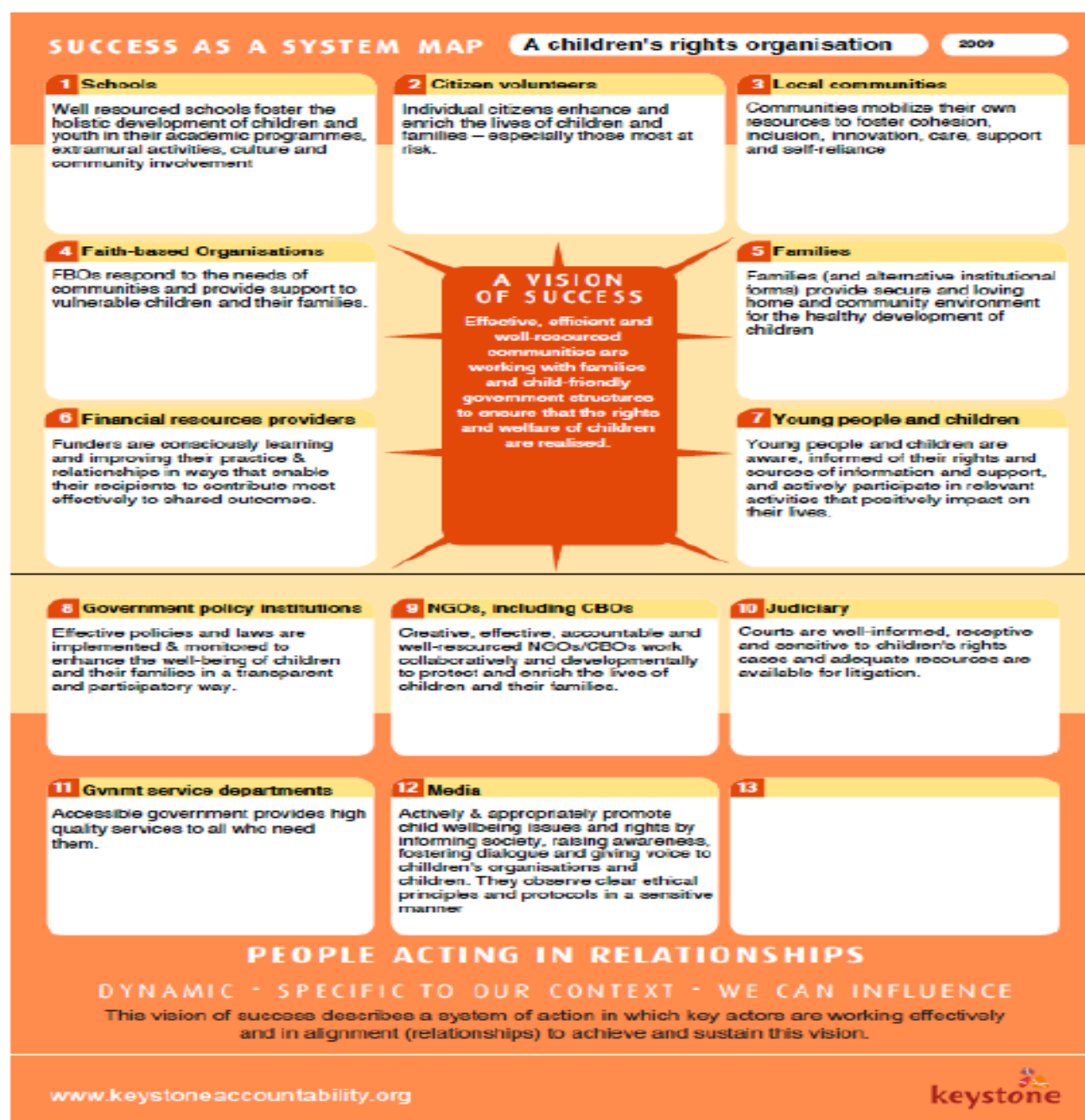
Estas son las preguntas que pueden ser útiles:

- ¿Quién debe cambiar?
- ¿Qué comportamiento debe tener cada uno de los actores finalmente para permitir el cambio?  
¿O qué actitud deben tener y/o cómo deben interactuar con otros actores?
- ¿Cuál es la relación entre los actores? ¿Quién influye a quién?
- ¿Por qué pensamos que estos son los actores importantes? (especificar la(s) hipótesis).

Es importante dejar clara **la posición de los socios del ACNG** en los países socios (suele tratarse de socios en los países socios, pero también es importante para los programas llevados a cabo en Bélgica, Europa o a nivel internacional). ¿Quiénes son nuestros socios? ¿El ACNG los considera como actores cuyo proceso de cambio debe apoyarse de modo que a su vez puedan contribuir al cambio fundamental (¿y los socios lo saben?), o los socios forman parte del programa y son co-ejecutores? ¿O ambos: **los socios son tanto actores de cambio como ejecutores? ¿Y qué significa esto para la colaboración?**

El esquema a continuación de Keystone recoge un ejemplo de la identificación de actores en el que el ‘cambio fundamental’ se denomina ‘una visión del éxito’: *“Las comunidades efectivas, eficientes y con recursos adecuados trabajan con familias y estructuras públicas adaptadas a los niños para asegurar que se garanticen los derechos y el bienestar de los niños”* (siendo la última parte de la afirmación la más importante). El esquema identifica a los diversos actores tales como las escuelas, los ciudadanos voluntarios y los donantes, y detalla el cambio necesario a su nivel: las escuelas deben ofrecer un programa educativo holístico, los voluntarios deben ser capaces de enriquecer la vida de los niños (especialmente de los grupos de riesgo) con una oferta adaptada, y los donantes deben aprender cómo apoyar mejor a las organizaciones para que éstas puedan desarrollar e implementar programas de la mejor manera posible.

**Example:** This is how the children's rights organization expressed its vision of success:



**Recuadro 5: Ejemplo Keystone para la determinación de los actores y la manera de la cual deben cambiar finalmente (fuente:)**  
<http://keystoneaccountability.org/>

**Componente básico 3: Identificación de vías de cambio** – El ACNG reflexiona sobre cómo se desarrolla el cambio, preferiblemente para cada actor por separado (sobre todo si el proceso de cambio es muy específico). El ACNG puede optar por elaborar una TdC muy amplia o decidir ya en este momento con qué elementos puede y desea trabajar: ¿cuáles son los actores que el ACNG, tomando en cuenta la experiencia y pericia del ACNG y sus relaciones, puede influir con mayor éxito dentro de un plazo determinado? La ventaja de este ‘atajo’ es que el ACNG evita quedarse atascado en los detalles y profundizar demasiado en el análisis de asuntos en los que no puede o quiere trabajar. A la vez quedan claros los elementos en que el ACNG no va a trabajar. Esto sigue siendo importante a la hora de entender los procesos de cambio en un contexto más amplio.

Las preguntas centrales que deben hacerse son las siguientes:

- ¿Cómo podría desarrollarse el cambio para cada uno de estos actores dentro de un determinado contexto?
- ¿Cuáles son los cambios intermedios necesarios?
- Para cada cambio intermedio: para alcanzarlo, ¿qué debe cambiar primero?
- ¿Por qué pensamos que un cambio llevará a otro? (explícite la(s) hipótesis)
- ¿Los cambios se producirán de otra manera para hombres y mujeres (o para jóvenes y mayores, miembros de distintos grupos étnicos, etc.)?
- ¿Dónde se tocan los procesos de cambio? Dado que los actores están interrelacionados, también las vías de cambio se influirán. Es importante investigar dónde los cambios (intermedios) influirán en los otros actores (y su vía de cambio).

Los ACNG que participaron en la trayectoria de aprendizaje experimentaron tres problemas específicos a la hora de contestar a estas preguntas:

(i) resultó muy difícil partir del cambio fundamental previsto y no de las actividades o el apoyo que el ACNG pueda ofrecer eventualmente (la posible estrategia o ‘la teoría de la acción’). Los ACNG empezaban su respuesta a las preguntas hechas a menudo diciendo “reforzamos la capacidad de los actores”, “desarrollamos material educativo”. **Una TdC no es un resumen de lo que va a hacer el ACNG, pero describe primero y sobre todo un cambio previsto.** En un paso siguiente el ACNG puede reflexionar sobre dónde y cómo intervenir en los procesos de cambio de los que se espera que se produzcan. Es posible que los procesos de cambio sean iniciados por el ACNG, pero también otros actores y factores empezarán a jugar siempre su papel en el desarrollo posterior de un programa. Esto significa que el ACNG deberá averiguar cada vez dónde y cómo mejor apoyar, facilitar, encargarse, traspasar a otros, etc.

(ii) ‘**pensamiento hacia atrás**’ refiere a lo que hay que hacer de antemano para que el cambio necesario se produzca. En la práctica parece ser muy difícil y requiere claramente algún ejercicio. Pensar sobre el cambio partiendo de la oferta del ACNG es más fácil pero limita la reflexión sobre el cambio. Reduce la probabilidad de que el ACNG mire con suficiente sentido crítico su propia oferta (¿existen alternativas, dónde podemos o tenemos que hacer las cosas de otra manera?). Durante la formación se hizo el ejercicio de dos maneras: pensar partiendo del cambio necesario y pensar partiendo de la estrategia/las actividades. Se constató que los ACNG que usaban la segunda manera tenían mucho menos ‘imaginación’ a la hora de elaborar cambios posibles y necesarios.



(iii) **identificar relaciones** entre cambios y vías de cambio. Esto puede hacerse por ejemplo en un esquema usándose flechas. Durante la formación esta labor llevó a menudo a esquemas caóticos: también éste es un proceso que requiere posiblemente un poco de formación en pensamiento sistémico.

**Componente básico 4: Identificación de la estrategia de intervención** – Es más que probable que el ACNG no pueda apostar por todos los procesos de cambio y que por consiguiente tenga que elegir. Durante la formación relacionamos este paso con el concepto de la ‘teoría de la acción’ – o sea, la estrategia de intervenciones – que aclara cómo el ACNG piensa poder y deber intervenir, en qué procesos de cambio y con respecto a qué cambios intermediarios. En este contexto, el ACNG debe tener presente que sus intervenciones no son el elemento central sino una parte de un juego complejo de diversos factores y actores, y que el primer requisito es reflexionar bien sobre cómo interactuar con él. Conviene tomar en cuenta que probablemente haya distintas maneras posibles.

Las preguntas centrales que deben hacerse son las siguientes:

- ¿Dónde en el proceso de cambio el ACNG puede influir y apoyar el cambio acerca de los actores?
- ¿Dónde vamos a iniciar (arrancar el cambio) y dónde apoyar?
- ¿De qué manera? ¿Cuál es la estrategia más adecuada para este actor y este proceso de cambio?
- ¿Por qué creemos que esta intervención es la más adecuada? (explícite la(s) hipótesis sobre cómo la aportación del ACNG contribuye al cambio).
- ¿Existen posibles estrategias alternativas?
- ¿Debemos combinar estrategias?
- ¿Qué no podemos hacer y debemos hacer junto con otros programas/ACNG/actores?
- ¿Nuestras estrategias tendrán el mismo efecto en hombres y mujeres (o en jóvenes y mayores, miembros de distintos grupos étnicos, etc.)?

**Las estrategias pueden ser diversas:** fortalecimiento de capacidades, asegurar el acceso a la financiación, sensibilización, influencia en la política, etc. Dentro de estas estrategias a menudo existen diversas opciones de elección estratégica antes de pasar a la formulación de actividades muy concretas. La evaluación a petición del Servicio de Evaluación Especial del enfoque del fortalecimiento de capacidades por parte de ONGs belgas de 2010 (Huyse, et. Al, 2010) deja claro que detrás de cada elección estratégica, por ejemplo el fortalecimiento de capacidades, hay elecciones de estrategias parciales que cada una tienen sus ventajas e inconvenientes y su propia dinámica.<sup>2</sup> Es importante precisarlas de modo que sea posible seguir con mayor precisión la aportación al cambio del ACNG, y evaluar y opinar qué estrategia ofrece las mejores oportunidades.

---

2

[https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/evaluatie\\_ngo\\_partnerschappen\\_capaciteitsvers terking\\_nl.pdf](https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/evaluatie_ngo_partnerschappen_capaciteitsvers terking_nl.pdf)

## Seis opciones estratégicas para el apoyo al refuerzo de la capacidad



**Recuadro 6: Estrategia de apoyo al fortalecimiento de capacidades** (fuente: *Evaluación de la asociación de ONGs en vistas del fortalecimiento de capacidades, 2010*)

Es en este paso (Componente básico 4) y a la hora de determinar la estrategia de intervención que se puede trabajar con el **concepto de las 'esferas de influencia'** (véase recuadro). Para hacer que las intervenciones de uno sean viables y realistas, hay que determinar en qué procesos de cambio y en qué pasos intermedios de dichos procesos trabajar como ACNG. ¿Qué puede controlar e influir el ACNG (por ejemplo dentro de un plazo de 5 años con los recursos y la capacidad disponibles)? ¿Dónde se encuentra su palanca para trabajar en el impacto? ¿Cómo puede garantizar que – incluso con una influencia muy limitada – sigue trabajando en la dirección del impacto (esferas de influencia)? ¿Cómo de plausible es? El trabajo con las 'esferas de influencia' también puede ayudar más adelante en el proceso de traducción de partes de la TdC a un marco lógico de un programa (véase más adelante en el capítulo 4).

Dado que 'viable' y 'realista' no siempre equivalen a 'necesario' o 'suficiente', es importante colaborar con otros. Por consiguiente, procure prestar suficiente atención a otros ACNG y actores que también pueden influir y apoyar.

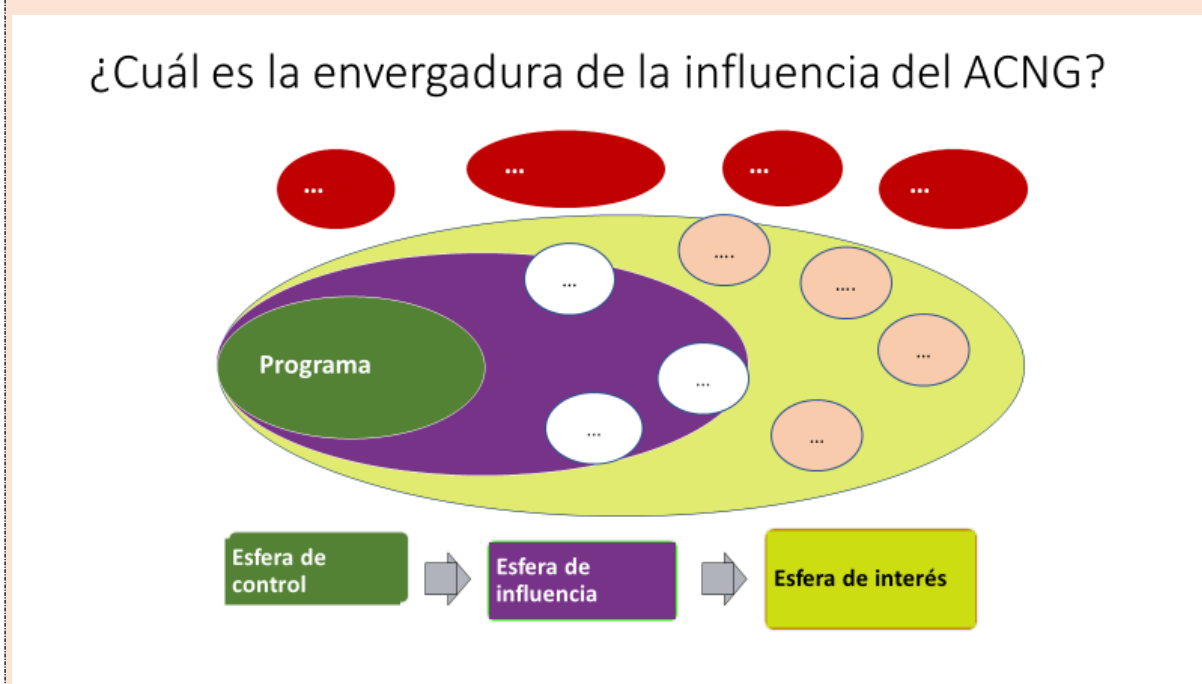
Idealmente, la TdC del ACNG revela procesos de cambio 'no cubiertos' por la estrategia del ACNG o que proponen vías alternativas de cambio ("puede realizarse de esta manera, pero también de esta manera"). Con respecto a la ejecución de programas es útil volver a examinar esas vías alternativas de cambio y preguntarse cómo influyen en la contribución al impacto y si la ACNG no debe trabajar en ella.

Las preguntas clave en este paso son: ¿Qué podemos hacer? ¿Debemos hacer otra cosa? ¿Lo hacemos solos o junto con otros?

## ESFERAS DE INFLUENCIA

Existen tres esferas de influencia: la esfera de control, de influencia y de impacto. Esto queda claro en el esquema a continuación. Las esferas indican: (1) lo que se encuentra dentro del control de un ACNG (nivel del equipo y las actividades de programa), (2) lo que puede ser influido por el ACNG (a menudo se trata de actores y organizaciones intermedios con los que el ACNG puede establecer una relación y donde el ACNG puede apoyar y facilitar), y (3) lo que estos actores a su vez pueden aportar al impacto.

El trabajo con estas esferas se deduce de un planteamiento de formulación del programa denominado mapeo de alcances (*outcome mapping*). **Hay un claro solapamiento entre la TdC como planteamiento y el mapeo de alcances:** ambos reservan un lugar central a los actores y afirman que los ACNG pueden iniciar, apoyar y facilitar procesos de cambio acerca de los actores, pero que difícilmente pueden intervenir directamente. Son los actores de los que se espera que finalmente alcancen el grupo meta y/o contribuyan a un cambio de las circunstancias de desarrollo (impacto). El trabajo con las tres esferas contribuye a una valoración más realista de lo que puede alcanzar un ACNG. ¿Desea leer más sobre el tema? Consulte la lista de literatura.



Recuadro 7: Esferas de influencia (fuente: basado en <https://www.outcomemapping.ca/> )

**Componente básico 5: Explicitar hipótesis** – Lo de **explicitar hipótesis** es como un hilo conductor a través de la TdC y los 4 componentes básicos arriba descritos. Es esencial que el ACNG identifique las suposiciones y presunciones y aclare a la vez en qué se basan.

En cada TdC pueden formularse **distintos tipos de hipótesis**:

- Sobre los actores: ¿por qué pensamos que este actor puede influir en este cambio (acerca de estos actores)?

- La estrategia: ¿por qué pensamos que, por ejemplo, la sensibilización puede iniciar un cambio más bien que el cabildeo?
- La influencia de un cambio en otro: ¿por qué las personas con un mayor conocimiento se portan de otra manera?
- Factores en el contexto que uno no controla pero que sí influyen en su proyecto (tanto de manera positiva como negativa).

**Explicitar hipótesis ayuda a identificar riesgos pertinentes.** Sobre todo las hipótesis poco o no apoyadas por la práctica, evaluaciones o la investigación y que por consiguiente son muy inciertas y a la vez esenciales en la teoría del cambio constituyen un riesgo para la realización del cambio propuesto. El ACNG no siempre tiene una respuesta a ello: no siempre está claro si la hipótesis es cierta o no, y menos si uno desea invertir en procesos de cambio o contextos nuevos. Este tipo de 'hipótesis críticas' se merece un buen seguimiento y debe ser probado para poder ser validado (o adaptado si es necesario).

#### EJEMPLO

Cuando uno entrena a personas y quiere que adapten su comportamiento o apliquen sus competencias, es posible que parta de la hipótesis de que su organización creará el espacio necesario a este fin. Si no está seguro de ello y sí es importante para el proceso de cambio ulterior, es bueno monitorearlo (y eventualmente adaptar la estrategia trabajando directamente en ello).

**Sin embargo, cuide de la relevancia de las hipótesis:** no se sienta obligado a formular una hipótesis para cada cambio o flecha en el esquema de la TdC porque piensa que es una obligación y céntrese en lo que, según su análisis, es importante para la contribución al impacto y de lo que no está seguro.

¿La importancia de este trabajo de reflexión? Una buena identificación de hipótesis permite que pueda formular riesgos pertinentes en su programa: pues cada hipótesis no validada supone un riesgo.

### 3.4. ¿Cómo organizar un proceso para la formulación de una TdC?

#### **Preparación:**

- Cree una aceptación dentro de la organización y acerca de los socios: en general se aconseja **implicar a los socios en la mayor medida posible en el proceso.**
- Procure que, para llegar a una TdC, el proceso esté conectado con momentos importantes en la organización (p. ej. anterior a o como base de la planificación estratégica).
- Responda con el equipo y con los socios a la siguiente pregunta: ¿por qué la TdC es importante para nosotros y qué esperamos de ella?
- Reúna en un solo documento de discusión las lecciones aprendidas de evaluaciones anteriores y las principales tendencias en el contexto actual.

**Inicio:**

- Empiece con una TdC a nivel estratégico (organización, programa).
- Planifique el proceso: esto puede ser distinto para cada organización en función del tiempo y los recursos disponibles. Reserve **suficiente tiempo de tramitación (mín. 3 meses)**. Por supuesto, es posible elaborar un esquema de cambio en tan solo unos días, pero un esquema que también sea entendido por todo el mundo y sea útil durante la ejecución de un programa requiere un tiempo de tramitación y una discusión más largos. Procure que haya **una mezcla de lluvia de ideas y consolidación, y una mezcla de trabajo en grupos pequeños y retroalimentación al grupo más amplio**. Atención: el proceso **no es lineal** y a veces hay que reconsiderar determinados asuntos.
- Determine quién participa, por qué y cómo: puede pensarse por ejemplo en un trabajo dentro del ACNG con un equipo reducido que consolide y defina adecuadamente los distintos pasos. Sin embargo, el proceso debe permitir la implicación de un grupo más amplio. La composición de este grupo más amplio dependerá del tipo de relaciones de socio que tenga el ACNG. Como mínimo las principales partes interesadas deben saber que el ACNG maneja el planteamiento de la TdC y deben poder hacer preguntas al respecto, pero idealmente están más estrechamente implicadas.

**Elaboración:** Utilice los 5 pasos o componentes básicos para formular una TdC (cfr. más arriba).

**Conclusión:** Termine con un producto que funcione para la organización. O sea: un producto que aclare a todo el mundo a qué va destinado el programa y cómo podría funcionar. Procure relacionar la TdC claramente con el monitoreo y la evaluación.

**Puntos de atención:**

- En un primer contacto con la TdC se recomienda utilizar la formulación de preguntas específica de un planteamiento TdC antes de decidir montar grandes trayectorias de TdC con sus herramientas correspondientes (véase más arriba las preguntas para cada uno de los componentes básicos).
- **Procure comentar ampliamente la posición de los socios en la TdC.** Pues a menudo son tanto actores de cambio (apoyados por el ACNG) como organizaciones que contribuyen a la iniciación, la facilitación y el apoyo al cambio. Estas dos posiciones pueden coexistir pero sí deben explicitarse.
- Coloque las preguntas críticas de la TdC por encima de su representación esquemática (el proceso antes que el producto).

Utilice la lista de lectura crítica (véase anexo 6.2.) **‘Primeros auxilios para una lectura crítica de una TdC’** elaborada en el marco de la trayectoria de formación. Esta lista de lectura formula para cada paso una serie de preguntas que obliga al ACNG a hacerse preguntas críticas sobre su proyección del cambio. La lista de lectura fue probada durante la formación con los ACNG que la calificaron de pertinente y un importante apoyo.

### **RESUMEN: ¿Cómo formular una TdC de buena calidad?**

- Una TdC es un proceso y un producto que **aclara y explicita la reflexión sobre y la proyección del cambio de modo que se le pueda dar un buen seguimiento.**
- **La TdC responde a las siguientes preguntas:** ¿Para quién queremos marcar finalmente la diferencia y cómo será esa diferencia para ese (esos) grupo(s)? ¿Qué actores deben cambiar para ello y cómo se desarrollaría ese proceso? ¿Quién o qué influirá en él? ¿Qué procesos de cambio puede iniciar, facilitar y apoyar el ACNG? ¿Cuáles son las estrategias más adecuadas? ¿Por qué el cambio y la contribución a dicho cambio del ACNG se desarrollarían tal como cree el ACNG? ¿Las vías de cambio y los efectos de las estrategias serán los mismos para hombres y mujeres (o más ampliamente, para los distintos grupos)?
- **Una TdC se convierte en una referencia** que puede apoyar y orientar al ACNG en la ejecución de programas (p. ej. en el caso de que cambie el contexto, no funcione una estrategia, un cambio no se produzca tal como se esperaba) y que también debe poder ajustarse.
- **Sea consciente de la complejidad:** preste suficiente atención a las hipótesis, no cometa el error de equiparar el cambio al programa del ACNG, evite una simplificación excesiva en la representación esquemática y la parte narrativa (¡la TdC es más que un producto de comunicación!).
- Analice críticamente la formulación de su TdC y utilice el ‘Primer auxilio para una lectura crítica’ (véase anexo 6.2.).

***Recuadro 8: Resumen: ¿Cómo formular una TdC de buena calidad?***

## 4. USO DE LA TdC PARA APOYAR SU FORMULACIÓN DE PROGRAMA

Dado que la mayoría de las organizaciones optan por un marco lógico para solicitar financiación por parte de la DGD, se optó por enmarcar en esta trayectoria de aprendizaje el uso de la TdC en esta práctica. Existen también otras aplicaciones (p. ej. el uso de la TdC como herramienta de gestión, o sea sin marco lógico), pero no profundizaremos en ello aquí.

### 4.1. El potencial de la TdC para llegar a un programa (más) sólido

Todos los ACNG belgas ya cuentan con una primera experiencia con el desarrollo de una TdC. Durante la trayectoria de aprendizaje se constató que una vez que habían desarrollado ‘el producto’, a la mayoría les costaba seguir usándolo. Por eso, las federaciones pidieron que se aclarara durante la formación cómo puede usarse la TdC.

En el contexto de los ACNG belgas financiados por la DGD, el uso de la TdC guarda relación en primera instancia con su traducción a un programa o propuesta de programa concreto en un marco lógico (formulación). En el siguiente capítulo cubriremos el uso de la TdC para fines de M+E (monitoreo y evaluación). Observación: este capítulo no profundiza en la formulación de proyecto en sí ni en la gestión centrada en el resultado.

**Relación entre TdC y marco lógico.** Durante la trayectoria de aprendizaje resultó existir una importante pregunta entre los participantes sobre cómo puede combinarse un planteamiento de TdC con el marco lógico y cuál es la diferencia entre ambos (este último punto lo hemos aclarado en el capítulo 2 en un esquema). La respuesta sobre la combinación es breve: la TdC puede considerarse **un instrumento de análisis y proyección del cambio y de identificación de oportunidades de intervención**. El marco lógico es más bien un instrumento de **formulación de proyecto**:

- **La TdC permite tomar distancia** gracias a lo cual resulta posible situar el programa de un ACNG y su marco lógico en una visión más amplia de cambio y búsqueda de impacto. Queda claro a qué se va a dedicar el ACNG (y a qué no). De esta manera se remedian una serie de deficiencias del marco lógico.
- Dado que la TdC esboza un marco más amplio en el cual sitúa la intervención del ACNG, la TdC **ofrece una mayor flexibilidad para reflexionar sobre estrategias** y cambiarlas y adaptarlas.
- A la hora de diseñar una TdC, los ACNG **pueden resistir más fácilmente a la presión de una representación del cambio muy linear**, que es más bien típica del marco lógico.
- Una TdC **conecta las intervenciones de los ACNG con diversos procesos de cambio y con el impacto previsto**. Este último punto a menudo no queda claro en un marco lógico.

**El valor añadido de** una TdC para llegar a un sólido programa con un marco de resultados pertinente también reside en la oportunidad de (i) identificar más riesgos pertinentes, (ii) disponer de una clara base de conversaciones sobre colaboración con otras organizaciones, y (iii) formular mejores indicadores o puntos de atención más relevantes para el monitoreo. A continuación profundizamos en estos tres puntos:

**(i) Identificar riesgos pertinentes para el marco lógico** – Con una TdC uno dispone rápidamente de hipótesis pertinentes que pueden usarse en el marco lógico y para el análisis de riesgos. P. ej. las hipótesis sobre el papel de factores de contexto son útiles para rellenar la columna de hipótesis en el marco lógico, más específicamente la columna sobre factores externos que usted como ACNG no controla pero que sí pueden influir en los procesos de cambio y en sus propios resultados previstos. En la presente guía no profundizamos en el análisis de riesgos en sí.

**(ii) Base para conversaciones sobre colaboración** – Las ‘esferas’ en la TdC en las que el ACNG ha decidido no trabajar son claramente visibles. Ser explícito sobre las propias elecciones y límites es un buen comienzo para el diálogo con otros actores que también pueden o desean apoyar el cambio (p. ej. otros ACNG) y para una conversación sobre una eventual colaboración o sinergia. Aclarando las hipótesis, para los demás queda claro cómo el ACNG se plantea el cambio. Eso también puede ayudar en la concertación sobre una eventual colaboración.

**(iii) Indicadores más pertinentes** – Reflexionar sobre el cambio y procesos de cambio contribuye a la formulación de indicadores más pertinentes para fines de medición y seguimiento del cambio. Por temor a un foco unilateral en la ‘rendición de cuentas’, a veces los ACNG optan por indicadores cuantitativos ‘fáciles’ de medir que a menudo son relevantes para los ‘productos’ (el efecto directo de la oferta del ACNG en los actores), pero menos para el desarrollo ulterior del proceso de cambio acerca de estos actores. Por consiguiente, la totalidad de los indicadores a menudo no basta para monitorear el cambio y entender los procesos de cambio: los indicadores a menudo son cuantitativos mientras que los cambios sociales llevan a numerosas y diversas transformaciones progresivas que difícilmente pueden reflejarse en unas cuantas cifras. Indicadores más pertinentes significa por lo tanto también otro tipo de indicadores. La TdC invita a mirar más allá de los indicadores SMART<sup>3</sup> y ‘clásicos’.

#### **EJEMPLO**

Un ejemplo del proyecto CIMADE<sup>4</sup> que se dedica a la protección de los derechos de migrantes en los países a lo largo de las rutas migratorias, aclara cómo se puede trabajar, por ejemplo, con indicadores de avance para indicar qué cambios son posibles en los ministerios clave en Mauritania. El esquema en la parte izquierda de la figura indica cómo el proyecto cree que puede realizarse un impacto a través de actores específicos: además de los ministerios, se trata de una red de diputadas y la Comisión Nacional de Derechos Humanos. A la derecha de la figura se indican los indicadores de avance.

<sup>3</sup> SMART refiere a Specific/Measurable/Achievable o Attributable/Relevant/Timely.

<sup>4</sup> Van Ongevalle J. (2017). Guide de suivi-évaluation pour le volet plaidoyer du projet Loujna -Tounkaranké. (weblink) [https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1899382&context=L&vid=Lirias&search\\_scope=Lirias&tab=default\\_tab&lang=en\\_US&fromSitemap=1](https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1899382&context=L&vid=Lirias&search_scope=Lirias&tab=default_tab&lang=en_US&fromSitemap=1)



## La Cimade Mauritanie



Mapa de los grupos meta directos de la asociación AMDH (Mauritania)



### Indicadores de avance para ministerios clave

**Nos encantaría ver** que el gobierno nigerino elaborara un proyecto de ley de política nacional migratoria que garantice una mejor protección de los derechos de los migrantes;

**Nos gustaría ver** que el comité interministerial consultara al menos una vez el comité de incidencia del colectivo Loujna a la hora de definir el orden del día de la gestión de las migraciones;

**Esperamos ver** que el comité interministerial reciba al comité de incidencia de Loujna para comentar las violaciones de los derechos de los migrantes en las rutas de la CEDEAO.



**Recuadro 9: Proyecto ejemplo CIMADE: indicadores de avance (fuente: autores)**

Para poder utilizar una teoría del cambio en un programa, es importante mirar más allá de los indicadores ‘convencionales’. Los indicadores de avance, desarrollados como parte del método de mapeo de alcances<sup>5</sup>, ofrecen una alternativa para los indicadores SMART tradicionales y pueden utilizarse de manera complementaria. Los indicadores de avance describen los cambios perceptibles en el comportamiento, las acciones y las relaciones de un determinado actor (socio del ACNG u otro). En general, los indicadores de avance se formulan en tres niveles que reflejan la complejidad del cambio o del proceso de cambio pretendido: intentan desvelar la complejidad de modo que resulte más fácil gestionarlos y responder a los mismos. Los niveles son: ‘esperamos ver’, ‘nos gustaría ver’ y ‘nos encantaría ver’<sup>6</sup>:

- **Esperamos ver:** refiere a cambios relativamente sencillos pero que ya reflejan un cambio en las prácticas o el comportamiento que va en la dirección de la visión ideal a la que el programa desea contribuir. Semejantes cambios suelen esperarse en el marco y en la duración de la intervención.
- **Nos gustaría ver:** refleja cambios que dan muestras de una disposición y fuerte implicación de los actores. La característica única de este nivel es que suele situarse fuera de la influencia directa de la intervención de desarrollo.
- **Nos encantaría ver:** coincide con el tipo de comportamiento ‘ideal’ tal como se ha formulado en el resultado final de la trayectoria de cambio del actor específico. No es seguro (o incluso improbable) que los cambios descritos a este nivel sean perceptibles dentro de la intervención o en la duración de la misma.

<sup>5</sup> El *Outcome Mapping* o mapeo de alcances es un método para planificar, monitorear y evaluar intervenciones. Ha sido desarrollado como alternativa para el marco lógico.

<sup>6</sup> Estos niveles coinciden con las ‘esferas de influencia’: ‘esperamos ver’ (esfera de influencia directa), ‘nos gustaría ver’ (esfera de influencia indirecta), ‘nos encantaría ver’ (esfera de interés e impacto).

El siguiente capítulo sobre el uso de la TdC para orientar el monitoreo y la evaluación volverá a este tema: pues los indicadores de avance y la TdC requieren otro tipo de herramientas y marcos de análisis para el monitoreo y la evaluación.

#### LA DIFERENCIA ENTRE INDICADORES E INDICADORES DE AVANCE

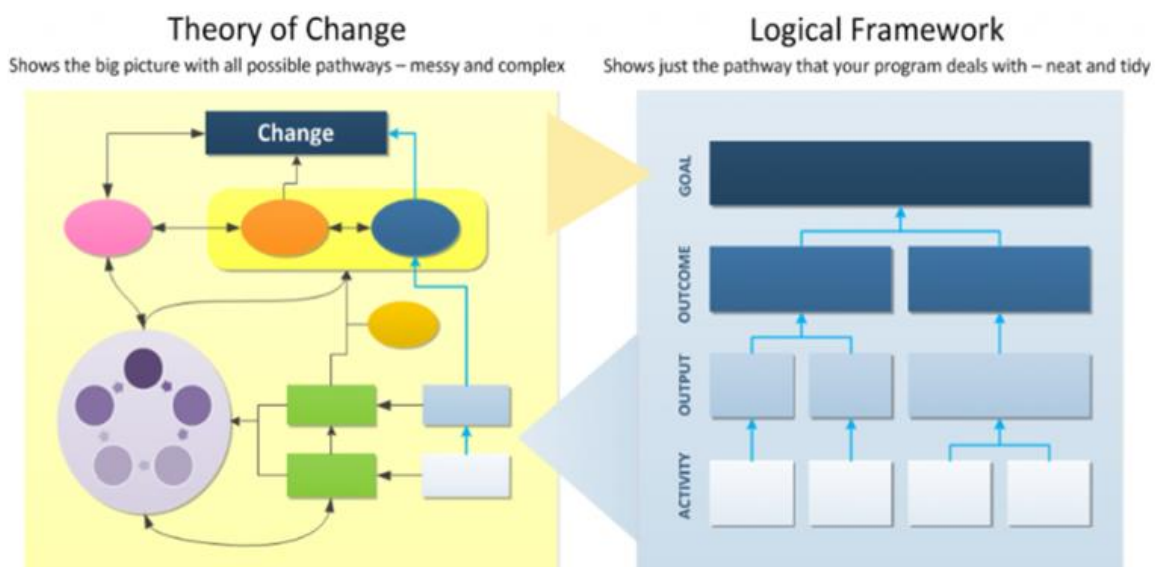
Indicadores de avance:

- Se centran en **cambios de comportamiento de los socios/actores** y se elaboran en colaboración con los socios y a veces los mismos actores (no se necesitan expertos);
- **Vienen en un conjunto** y describen los cambios en términos de acciones, relaciones, política y práctica de los actores; los indicadores se formulan a menudo sin concretarlos lo suficiente (p. ej. “se ha reforzado la capacidad de la organización”);
- **Pueden cambiar a lo largo del programa**; los indicadores a menudo están determinados habiéndose fijado valores intermedios;
- Son sometidos a un seguimiento **que también registra los resultados no esperados**;
- **No incluyen indicaciones de tiempo, metas o porcentajes frente al producto previsto**, lo cual sí es el caso para los indicadores y a menudo lleva a la elección de indicadores ‘fáciles’ de realizar/medir;
- No constituyen una lista de control de realizaciones que deben borrarse sino más bien **un desencadenante de reflexión/análisis** y la base de un diálogo con los socios que puede llevar a una mejor comprensión de los procesos de cambio y la contribución del ACNG y sus intervenciones;
- **Diferencian los cambios a base del grado de complejidad** (algunos cambios son ‘más fáciles’ de realizar y observar) por lo cual a menudo son **más realistas y contextuales**.

*Recuadro 10: Diferencia entre indicadores de avance e indicadores (Fuente: <https://www.outcomemapping.ca/>)*

## **4.2. ¿Cómo traducir una TdC a un marco lógico?**

A petición de los participantes en la trayectoria de aprendizaje, los autores del presente documento buscaron herramientas para traducir una TdC a un marco lógico. Pues lo que se pretende no es elaborar una TdC para después ya no usarla, o llegar a una TdC y un marco lógico que sean exactamente idénticos. Pues se pasa de un análisis más amplio a una presentación de la lógica de intervención del propio programa, tal como se aclara en la imagen más abajo, aunque se sigue queriendo componer un programa coherente que se enmarque en la TdC:



**Recuadro 11: Diferencia entre la Teoría del Cambio y el marco lógico (basado en <http://www.tools4dev.org/resources/theory-of-change-vs-logical-framework-whats-the-difference-in-practice/> )**

Existen algunas maneras para traducir la TdC a un marco lógico (para un programa dentro de un determinado contexto). El método más indicado es trabajar con las tres 'esferas de influencia'. Un segundo enfoque que se aplica en la práctica consiste en delimitar 'zonas' o elementos en la representación esquemática de la TdC y volver a construirlos y componerlos en un marco lógico. A continuación comentamos estas dos metodologías:

**Esferas de control, influencia e interés** (derivadas del mapeo de alcances) – El ACNG puede indicar en la TdC en qué 'zonas' de los procesos de cambio puede ejercer una influencia: ¿qué actores, elementos del proceso de cambio, relaciones, ... forman parte de la esfera de influencia del ACNG y qué se sitúa más bien en la esfera de intereses? Dentro de la **esfera de intereses** se encuentran a menudo cambios que contribuyen directamente al impacto o equivalen al impacto (a saber: cambios de las condiciones de desarrollo para grupos meta específicos). La **esfera de influencia** recoge actores y cambios más cercanos al ACNG: se trata de actores que están dispuestos, juntos con el ACNG y dentro de un programa, a cambiar ellos mismos y a influir así en cambios acerca de otros actores. Los socios en los países socios forman parte de la esfera de influencia. La **esfera de control** refiere al programa y al equipo que lo lleva a cabo con todos los recursos y actividades correspondientes. Los socios también pueden formar parte de la esfera de control (p. ej. un equipo de proyecto o coordinador del socio forma parte de la esfera de control del programa y el resto de la organización asociada se encuentra en la esfera de influencia).

Los elementos de la esfera de control se inscriben en el marco lógico bajo las actividades y el nivel de productos/resultados. Los elementos de la esfera de influencia se asignan al nivel de los productos/resultados (influencia directa) o el objetivo específico (resultados, influencia indirecta). Los elementos de la esfera de intereses se sitúan al nivel del impacto (o el objetivo general).

**Indicar la intervención en la representación esquemática de la TdC** – El ACNG puede indicar en el esquema de la TdC dónde conviene intervenir a base de sus recursos y pericia para iniciar o apoyar un cambio. Puede indicar lo que debe hacerse ahora y lo que puede incluirse eventualmente más adelante. Puede indicar qué es un producto y qué es un resultado. Esto es muy parecido a la aplicación de las ‘esferas de influencia’. Las diapositivas de la formación recogían un ejemplo de Cruz Roja Flandes: a través de una leyenda la organización deja claro cuáles son los resultados a corto plazo, los resultados a largo plazo y el impacto. También se indican supuestos e intervenciones específicas (dentro de las dos estrategias de influencia política y aportación de información) al nivel en que se desplegarán.

Durante el desarrollo del marco lógico a base de una TdC las siguientes **preguntas adicionales** pueden ayudar a conseguir un marco lógico coherente y una formulación centrada en el resultado:

- ¿Qué podemos influir precisamente? ¿Qué es posible en el plazo de un programa? ¿Cuál es nuestra pericia? ¿Cuál es nuestra relación con los actores? ¿Qué podemos influir directamente y qué indirectamente (p. ej. a través de una relación entre actores o a través de un determinado actor)?
- ¿Podemos formular los cambios (corto plazo, plazo intermedio, largo plazo) todavía más específicamente? ¿Qué grupo de personas, quién, dónde, etc.?
- ¿Qué quiere el donante (que tiene fondos para este programa específico)?
- ¿Qué tiene más probabilidad de éxito?
- ¿Qué es necesario y debemos hacer (posiblemente junto con otros)?
- ¿Qué hipótesis tenemos sobre factores externos que puedan influir en el proyecto?

Importantes puntos de atención:

- Considere la TdC como un punto de partida y una inspiración para formular su intervención: dicha formulación implica elecciones y probablemente solo ‘cubra’ una parte de la TdC.
- No reduzca la TdC a un marco lógico. La TdC es el punto de partida y precede la definición de productos y resultados en el marco lógico. Lo que sí puede hacer y lo que incluso puede resultar interesante es fundamentar mejor un marco lógico usando las preguntas críticas de una TdC (esto puede hacerse incluso sin disponer de una TdC). Muchos ACNG ya han trabajado de esta manera. Sin embargo, trabajándose de esta manera se hace caso omiso del valor añadido específico de la TdC (frente al marco lógico) y las ventajas arriba descritas.

#### **RESUMEN: ¿Cómo usar una TdC para apoyar la formulación del programa?**

- Debido al contexto específico de los ACNG y su financiación por parte de la DGD, este capítulo se centra en la relación entre la TdC y el marco lógico.
- La TdC toma en cuenta la complejidad de modo que es un instrumento de orientación y reflexión crítica durante la ejecución que mantiene el foco en el impacto.
- El marco lógico es más bien un instrumento de formulación y gestión de programa.
- **Con un marco lógico el ACNG opta por una cierta simplificación de la complejidad.** El ACNG hace elecciones sobre dónde intervendrá tomando en cuenta su tiempo, pericia y recursos disponibles. **Debido a su vinculación con la TdC, el marco lógico (y el programa correspondiente) se ajusta mejor a la reflexión sobre la complejidad y se refuerza la relación entre las intervenciones y el impacto (mayor credibilidad en vez de un ‘salto de fe’).**

*Recuadro 12: Resumen: ¿Cómo usar una TdC para apoyar la formulación del programa?*

## 5. ¿USO DE LA TdC PARA APOYAR SU SISTEMA DE M+E?

Mediante el monitoreo y la evaluación los ACNG pueden hacer regularmente el balance de:

- los avances en la ejecución de una intervención de desarrollo;
- los cambios que se producen en un determinado contexto (otros que las actividades del programa).

El monitoreo y la evaluación es importante para la rendición de cuentas, pero también para aprender y para adaptar y ajustar los programas donde sea necesario.

En este capítulo comentamos **la relación entre la TdC y el M+E y la manera de la cual el M+E garantiza un seguimiento mejor y más eficiente de procesos de cambio complejos de modo que el ACNG los entienda mejor** y, por consiguiente, pueda adaptar sus intervenciones y/o la TdC donde proceda.

Observación: este capítulo no comenta la creación y ejecución del monitoreo y evaluación de los programas en sí: los autores asumen que todos los ACNG disponen de un sistema que indique qué información hay que recopilar para el seguimiento de los indicadores del marco lógico y para la buena gestión de la planificación y los presupuestos. Esto les asegura ya de una primera fuente importante de información acerca de la ejecución y el avance de su programa. El documento tampoco profundiza en herramientas de monitoreo específicas para la recopilación de datos o desafíos a nivel de evaluación, tales como la evaluación del impacto y la valoración de la contribución de un programa de cambio (análisis de contribución).

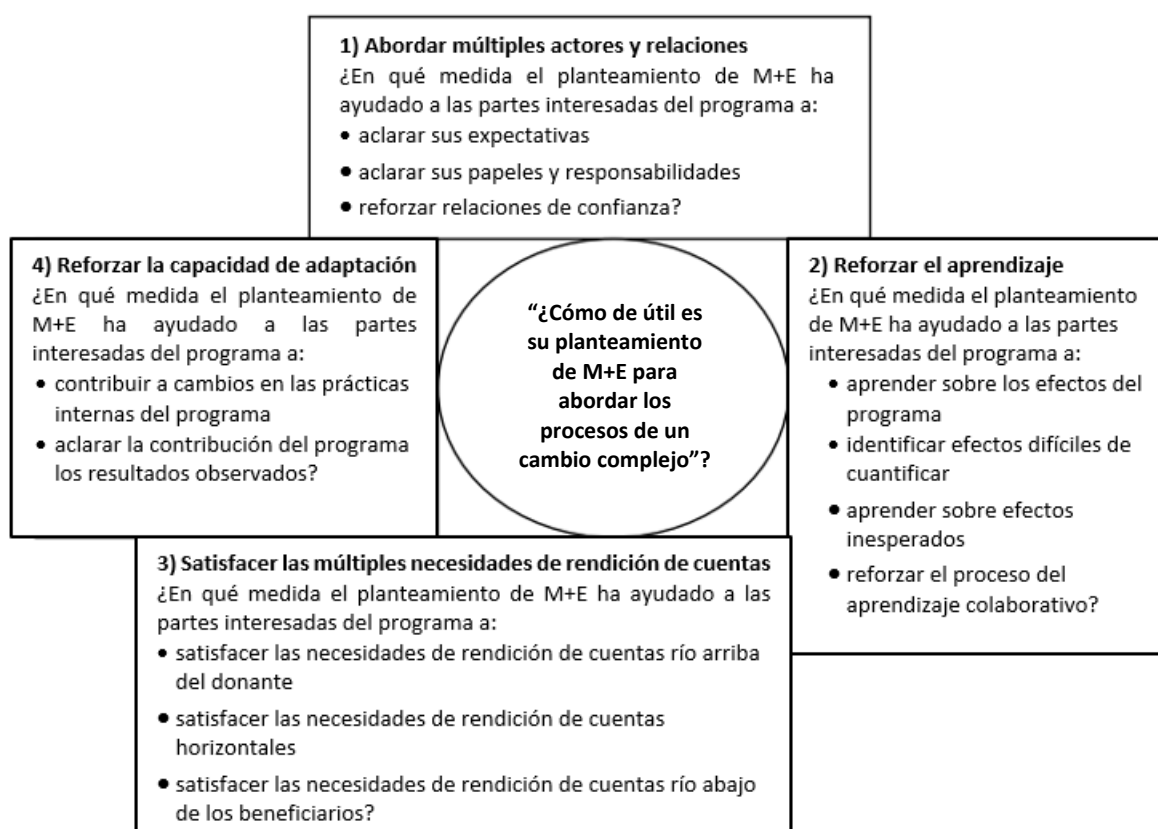
### 5.1. TdC, M+E, complejidad y aprendizaje

Un buen uso de la TdC en la ejecución de un programa supone un planteamiento en materia del monitoreo y evaluación que se ajuste a la **reflexión sobre la complejidad** y la preocupación por el **aprendizaje**. Esto requiere que la práctica del M+E esté integrada en un sistema a nivel de la organización y que a la hora de elaborarse el foco, los métodos, la recopilación y el análisis de datos y la redacción de informes se tome en cuenta la complejidad (más específicamente las distintas necesidades de los distintos actores). Este es un importante punto de partida para lo que sigue a continuación. Los recuadros más abajo recogen cuáles son los puntos de atención y cómo puede averiguarse la medida en la cual el planteamiento de M+E de su organización los toma en consideración. Sin embargo, el presente documento no profundiza en estos puntos (como ya mencionábamos al principio de este capítulo).

## Componentes básicos de un sistema de M+E centrado en el aprendizaje

1. <b>Objetivo y envergadura</b>	Determinar el objetivo, los usuarios, la envergadura y el foco del proceso de monitoreo y evaluación y de las principales preguntas de evaluación.
2. <b>Estrategia y valores</b>	¿Por qué invertir en M+E, cuál es la relación entre M+E y el aprendizaje?
3. <b>Espacios y ritmos organizativos</b>	Identificación de los momentos clave (calendario y frecuencia) de la planificación, reflexión/análisis, toma de decisiones y presentación de informes.
4. <b>Necesidades de información</b>	Determinar y priorizar las necesidades de información y las preguntas de aprendizaje (algunas se traducen a indicadores SMART).
5. <b>Plan de recopilación y análisis de datos</b>	Elaborar un plan para la recopilación, el tratamiento y la gestión de datos.
6. <b>Plan para dar sentido</b>	Elaborar un plan para el uso de los resultados del monitoreo y la reflexión/análisis críticos en los momentos clave.
7. <b>Plan de documentación y comunicación</b>	Elaborar un plan para la documentación/los informes y la comunicación externa de los resultados del monitoreo.
8. <b>Plan para crear condiciones organizativas</b>	Evaluación y planificación de las condiciones y capacidades necesarias para montar un sistema de M+E centrado en el aprendizaje.

**Recuadro 13: Un uso adecuado de la TdC en el M+E supone un sistema a nivel de la organización (fuente: Steff Deprez)**



**Recuadro 14: Una TdC apoya el planteamiento de M+E orientado a afrontar la complejidad (fuente: Van Ongevalle, J. e.a. (2014) *Dealing with complexity through actor-focused planning, monitoring and evaluation (PME)*)**

## 5.2. El potencial de una TdC para apoyar el M+E

Una TdC es útil para desarrollar un planteamiento de M+E que tome en cuenta la complejidad de los procesos de cambio sociales y las relaciones entre dichos procesos. A la vez **se requiere un M+E adaptado para poder evaluar, validar o adaptar la TdC, los procesos de cambio propuestos y las hipótesis subyacentes**. La diferencia puede marcarse sobre todo en las herramientas y en el análisis. Un planteamiento adecuado es el del mapeo de alcances (véase también los indicadores de avance en el capítulo 4) y la atención que presta a la autoevaluación por parte de los actores implicados y la reflexión. Una interesante fuente de inspiración es el estudio de acción de la organización francófona F3E en el que se buscaron métodos más adaptados para llevar a cabo el seguimiento de procesos de cambio (PRISME, ‘approches orientées changement’, véase lista de literatura).

Una TdC:

- desafía al ACNG para ir más allá de los indicadores más ‘clásicos’ y cuantitativos del marco lógico que en sí tienen su utilidad pero a menudo resultan demasiado limitados para poder abarcar los procesos de cambio (véase 4.1);
- ayuda a determinar el foco y las **prioridades** a nivel de elementos que deben someterse a seguimiento además de los indicadores;
- desafía al ACNG a analizar **de manera más sistemática** los (complejos) procesos de cambio;
- orienta la (auto)evaluación y la **reflexión crítica** sobre el cambio y la contribución del ACNG al cambio. Un buen uso del planteamiento de TdC supone que los ACNG toman más en cuenta la TdC a la hora de diseñar su sistema de M+E.

Los tres últimos elementos de la enumeración arriba indicada se comentan en los apartados siguientes.

## 5.3. Determinar el foco y la prioridad del M+E

Una TdC ayuda al ACNG a reflexionar sobre qué es importante en la fase de seguimiento para entender mejor los procesos de cambio. Esto permite al ACNG adaptar sus intervenciones al ritmo, las tendencias y la dirección de estos procesos. Por consiguiente, es importante que ya a la hora de formular una TdC se piense en los aspectos que deben formar el objeto de un monitoreo sistemático, en las preguntas de aprendizaje y en los elementos que deben evaluarse a mitad camino y al final de un programa.

La TdC destaca la importancia de **ser consciente de lo que cambia en y alrededor de un programa**. A la vez es imposible controlar todos los cambios a los que pretende contribuir una intervención de desarrollo y garantizar un seguimiento sistemático de todas las fases del proceso de cambio. Esto pediría demasiado tiempo y generaría demasiada información para ser procesada. Por consiguiente, **deben hacerse elecciones en función de lo que es importante para el éxito de la estrategia**. Una teoría del cambio es un hilo conductor útil para determinar estas prioridades de monitoreo con respecto a:

- los actores: ¿Qué actores son estratégicos para los cambios que deseamos crear?
- los tipos de cambios: ¿Qué procesos todavía no han quedado claros?
- las hipótesis: ¿Qué hipótesis son críticas (= importantes pero no (o insuficientemente) validadas)?

- las estrategias (nuevas) que se están llevando a cabo y su contribución al cambio: ¿Funcionan (lo suficientemente) bien?

A lo largo de la trayectoria de aprendizaje se desafió a los ACNG a repasar los indicadores de su programa y a continuación analizar qué esferas/elementos de su TdC habían formado el objeto de un seguimiento y cuáles no. En segundo lugar se les pidió que analizaran sobre qué esferas en la TdC los ACNG necesitarían más información para mejorar el entendimiento y la comprensión del proceso de cambio social y poder valorar la contribución del ACNG. De este ejercicio se desprendió que los indicadores utilizados a menudo no bastaban para el seguimiento del cambio y que varios elementos de la TdC que eran cruciales en la práctica no formaban el objeto de un seguimiento durante la ejecución de un programa.

El repaso de las preguntas arriba indicadas durante la trayectoria de aprendizaje resultó ser útil para formular determinadas preguntas de aprendizaje que a continuación pudieran usarse de manera sistemática en el plan de monitoreo de los ACNG (y que completarán la recopilación de datos en materia de indicadores).

#### **EJEMPLO**

Un ejemplo es el del ACNG Plan Bélgica en el proyecto de escuelas de derechos del niño realizado junto con otros ACNG. La TdC suscitó preguntas esencialmente sobre el ‘cómo’ (e hipótesis subyacentes sobre el cambio). ¿Cómo funciona exactamente un determinado planteamiento? ¿Qué factores entran en juego? ¿Cuál es la estrategia más efectiva? Estas preguntas se recogieron en el manual de M+E del proyecto de escuelas de derechos del niño (véase el ejemplo en anexo 6.3.).

## **5.4. Invertir en un procesamiento y análisis de datos más sistemáticos**

Una **importante clave** constituyen los **esquemas de informe utilizados por los ACNG** (a menudo relacionados con los informes de los donantes) y el trabajo con marcos de análisis conformes a la TdC. Esto es importante sobre todo para los equipos en los países socios: una simple adaptación de la manera de informar mediante marcos de análisis adecuados ayuda a un equipo en el terreno a entender (aprender) e ir más allá de los informes sobre comprobaciones y descripciones de actividades y acontecimientos.

**Esquema de informe adaptado** – Durante la trayectoria de aprendizaje se presentó un esquema de informe sencillo del proyecto CIMADE (véase anexo 6.4.). Ofrece distintas ventajas e indica de qué manera un sistema de monitoreo puede responder a la necesidad de someter complejos procesos de cambio a un seguimiento cualitativo y poco costoso, siempre de manera complementaria a una recopilación de datos cuantitativa en materia de indicadores. Este esquema se basa en los indicadores de avance ya formulados más arriba para recopilar información sobre el avance del proyecto. Puede pensarse también en otros esquemas de informe tales como un esquema que incluye las dimensiones de empoderamiento<sup>7</sup>.

Los puntos fuertes del esquema de informe de CIMADE son los siguientes:

<sup>7</sup> <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/5500.pdf>



- El esquema de informe es lo suficientemente sencillo para que los socios en el terreno y sus equipos puedan utilizarlo fácilmente para garantizar un seguimiento sistemático;
- El esquema invita a los equipos en el terreno a comunicar regularmente sus observaciones (sobre el cambio) y a compartir primeras reflexiones sobre factores que han jugado un papel (positivo y negativo) y la posible aportación del programa. Esto se hace en el ejemplo de CIMADE a base de códigos<sup>8</sup> que simplifican el procesamiento posterior y pueden llevar a una nueva formulación de preguntas para el monitoreo y la evaluación. Los códigos son interesantes porque ayudan a presentar las cosas visualmente y forman una base de discusión en vez de un juicio final sobre el valor del elemento al que refieren;
- El esquema invita a los miembros del equipo a reflexionar regularmente sobre eventuales riesgos (en función de las contribuciones al cambio y al impacto).

**La TdC destaca a los actores (su cambio y relación mutua) y la diferencia entre el cambio y la estrategia/intervención del ACNG. Por consiguiente, un sistema de M+E que tome en cuenta el planteamiento de TdC prestará una mayor atención al análisis de ambos elementos.** Durante la trayectoria de aprendizaje se presentaron dos maneras relativamente sencillas de analizar y representar esquemáticamente los cambios acerca de los actores y la contribución de los ACNG. Para ello se recurrió a dos matrices distintas: la matriz de contribución y la matriz de actores. Las figuras se basan en el mismo ejemplo del proyecto CIMADE (véase anexo 6.4.).

**Matriz de contribución** – Una matriz de contribución invita a clasificar los cambios observados y comprobados en función de su importancia (a la hora de realizar el ‘cambio fundamental’) y a hacer a la vez una valoración de la contribución del proyecto. El esquema en el anexo 6.4. ofrece una imagen general de los cambios importantes y menos importantes, planificados y no planificados. La parte derecha superior dice por ejemplo que los cargos electos locales en Mauritania han decidido no cobrar tasas a los migrantes en su municipio y que los servicios básicos como agua y electricidad se ofrecen gratuitamente. Fue una decisión fundamental en la que el proyecto jugó un papel importante. También pueden incluirse cambios menos positivos. Además, el esquema puede completarse cada año de modo que queden visibles inmediatamente los cambios a lo largo de los años (también la contribución del proyecto). De esta manera el esquema sienta la base de la discusión dentro del equipo del socio. ¿Estos son los cambios a los que aspirábamos? ¿Son suficientes? ¿Ocurren muchas cosas pero sin que tengamos nada que ver con ellas? ¿En el primer año tuvimos mucha influencia y ahora menos? Etcétera.

**Matriz de actores** – Esta matriz se basa en la matriz para el mapeo de actores del análisis de contexto. En ocasión de un seguimiento o una evaluación intermedia es posible averiguar si el posicionamiento de los actores está evolucionando. Del esquema en el anexo 6.4. se desprende que los cargos electos locales (los mismos que en la matriz de contribución) se encuentran en el cuadrado derecho superior. Esto significa que están fuertemente implicados en el proyecto, que apoyan sus objetivos y que también pueden influir en el cambio. Tanto su apoyo al proyecto como su influencia en los cambios se ha reforzado aún más en el segundo ciclo del seguimiento intermedio. Esto queda claro por la flecha azul en el esquema.

---

<sup>8</sup> Claro está que cada proyecto elige cómo rellenar los códigos: esto será distinto para cada proyecto.

Entre los participantes se observó que este tipo de compilación y procesamiento de datos es bastante subjetivo. Ese riesgo existe pero queda ‘diluido’ en gran parte por el uso de varias fuentes que se comparan unas con otras (**triangulación** de fuentes de datos): observaciones, autoinformes frente a los indicadores de avance, información sobre indicadores, información de otros programas o estadísticas gubernamentales, etc. Además, más dura el proyecto, más ‘severos’ se vuelven a menudo los miembros del equipo en su evaluación. De hecho, el valor añadido de este tipo de compilación y procesamiento de datos también reside en la **capacidad de hacer preguntas pertinentes para su posterior discusión y reflexión**. Esto supone, sin embargo, que el ACNG reserva espacio y tiempo para esta discusión y reflexión.

## 5.5. Orientación de la reflexión estratégica

A veces, el Monitoreo y la evaluación se reduce en la práctica al seguimiento de indicadores (recopilación de datos) y la identificación de ‘historias de cambio’ o ‘buenas prácticas’. La evaluación se considera a menudo como la misión de un consultor externo, mientras que obviamente el objetivo es incluir momentos de evaluación y preguntas de aprendizaje en el seguimiento de un programa y otorgarle un papel importante al respecto al equipo. Durante la trayectoria de aprendizaje esto se denominó ‘autoevaluación’. Idealmente, los momentos de autoevaluación se incluyen al menos a mitad camino y al final de un programa. Estos momentos son importantes porque son una preparación para las evaluaciones por parte de externos y porque pueden orientar las evaluaciones externas (o evaluaciones por pares) con preguntas pertinentes que pueden resultar más difíciles de responder por el ACNG mismo (p. ej. porque es bueno contar con una mirada externa, porque los métodos requieren un conocimiento específico, etc.).

Una TdC ofrece posibilidades para preparar una evaluación o apreciación intermedia cuestionando ‘la teoría’ tal como se conceptualizó al principio del programa: la manera de la cual se esperaban que se desarrollasen las vías del cambio, el posicionamiento y las acciones de los principales actores del cambio, la pertinencia y la eficacia de las estrategias de apoyo. Las evaluaciones permiten estudiar más detalladamente los supuestos sobre los que se basa la teoría del cambio. Si el M+E indica que determinadas actividades no llevan a los cambios deseados, también es útil ampliar la vista mediante la TdC al conjunto más amplio y más complejo del cambio y mirar si existen caminos alternativos por los que el ACNG no optó en primera instancia.

Durante la trayectoria de aprendizaje se invitó a los participantes a formular preguntas, a base de una TdC (suya o no), que pudieran analizarse mediante una evaluación. Podía tratarse de preguntas de aprendizaje (¿qué podemos aprender sobre la manera de la que se produjo un cambio) o ‘preguntas de rendición de cuentas’ que cumplieran los 5 criterios de evaluación manejados por el OCDE-CAD.<sup>9</sup> Un resumen de las preguntas de evaluación, inspiradas en un planteamiento de TdC, forma parte de los anexos al presente documento a modo de inspiración (véase anexo 6.5.).

Durante la trayectoria de aprendizaje también se presentaron dos ejemplos en los que unas organizaciones (una ONG neerlandesa y otra belga) usaron la TdC, el método de la ‘cosecha de alcances’ (*Outcome*

---

<sup>9</sup> La versión revisada reciente puede consultarse en: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>

harvesting)<sup>10</sup> y una línea del tiempo para orientar su evaluación, más específicamente para evaluar cambios y la contribución del proyecto, y para elaborar una buena metodología para la autoevaluación.

### COSECHA DE ALCANCES

La cosecha de alcances es un planteamiento de evaluación que se basa en los principios del mapeo de alcances y también se centra en los actores y su visión del cambio. **La cosecha de alcances es muy compatible con el planteamiento de la TdC:**

- Permite **identificar los cambios observados que a diversos actores les parecen importantes** sin referencia necesaria a los indicadores u objetivos del programa y a la vez describir con precisión dichos cambios (recogiendo pruebas);
- Por consiguiente, permite **cubrir una diversa gama de cambios** (positivos/negativos, planificados/no planificados, grandes/pequeños);
- Invita a **un análisis de la contribución de la propia intervención**: ¿Fue suficiente, adecuada, esencial? ¿Hemos apoyado esencialmente cambios o también los iniciamos?;
- Permite **situar los cambios en la TdC y de esta manera cuestionar la TdC**;
- De abordarse sistemáticamente y vincularse con otros métodos, este planteamiento es una manera de evaluación fiable y válida, y puede contribuir a una evaluación sólida. Cabe tomar en cuenta una combinación de métodos cuantitativos (p. ej. a través de encuestas) y cualitativos (p. ej. métodos narrativos);
- El valor añadido del planteamiento **es que se ajusta a la capacidad** (competencias y tiempo disponible) del equipo local.

#### **Recuadro 15: ¿Qué es la cosecha de alcances?**

Las preguntas típicas inspiradas en un planteamiento de TdC pueden apoyar una reflexión estratégica sobre las comprobaciones resultantes del monitoreo y la evaluación:

- ¿Qué podemos aprender de las comprobaciones sobre el cambio?
- ¿Para qué grupos (piense p. ej. en la dimensión de género) fue positivo/menos positivo?
- ¿Cómo de sostenibles son estos cambios? ¿Se requieren intervenciones adicionales para garantizar la sostenibilidad?
- ¿Estos cambios bastan para contribuir al 'cambio fundamental' de la TdC?
- ¿Qué revelan el monitoreo y la evaluación sobre la TdC? ¿Debemos adaptar/afinar las vías del cambio? ¿O desarrollar otras vías, estrategias y actividades?
- ¿En qué queremos centrarnos en los próximos meses? ¿Cambios, nuestra contribución, preguntas de aprendizaje, análisis de hipótesis?
- ¿Qué significa esto para la formulación del (nuevo/siguiente) programa? ¿Se necesitan adaptaciones? ¿Debemos ser más realistas o, al contrario, más ambiciosos?

<sup>10</sup> Más información sobre la cosecha de alcances en:

[https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome\\_harvesting](https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting)

### **RESUMEN: El uso de la TdC para apoyar su sistema de M+E**

- **Una TdC supone un sistema de M+E que tome en cuenta la complejidad y preste atención al aprendizaje.**
- Una TdC desafía al ACNG a mirar más allá de los indicadores más ‘clásicos’ y a menudo cuantitativos del marco lógico que en sí tienen su utilidad pero a veces son demasiado limitados para poder abarcar los procesos de cambio.
- **La TdC invita a fijar prioridades en lo que debe ser objeto de un seguimiento además de los indicadores, desafía al ACNG a realizar un seguimiento más sistemático de los procesos (complejos) de cambio y orienta a la evaluación y la reflexión crítica.**
- Un buen uso de la TdC (y su planteamiento) supone que el ACNG toma más en cuenta la presentación del cambio a base de la TdC a la hora de elaborar su sistema y plan de M+E.
- **Un M+E más adaptado no es necesariamente más complicado o pesado.** A menudo se trata de mirar más allá de los indicadores del marco lógico, de hacer las preguntas adecuadas y de **garantizar el análisis de los datos obtenidos acerca de los cambios** de los actores y de la contribución de la intervención de desarrollo.
- Ya puede bastar con una búsqueda de esquemas de informe o análisis adaptados y sencillos, y con la organización de una discusión sobre las preguntas que suscita dicho análisis.

*Recuadro 16: Resumen: El uso de la TdC para apoyar su sistema de M+E*

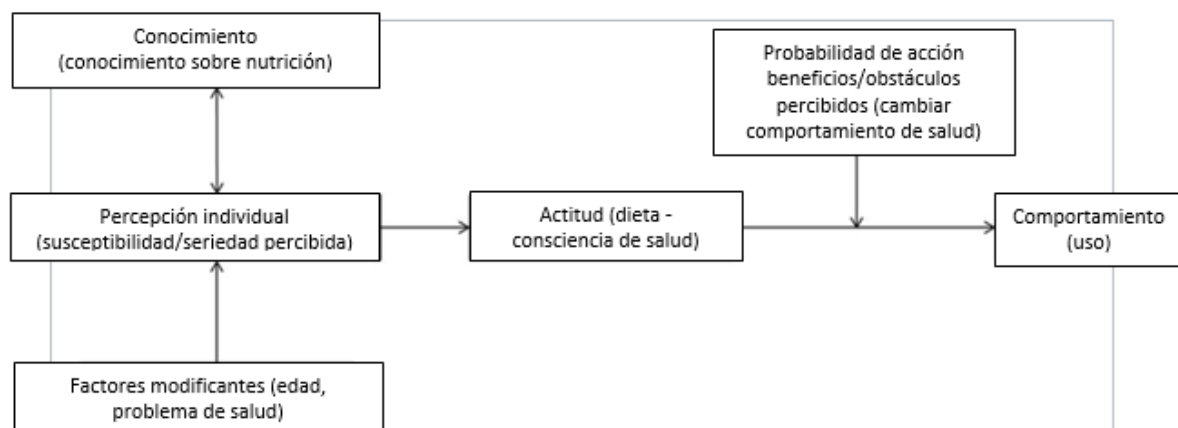
## 6. ANEXOS

### 6.1. Ejemplos de modelos de cambio

Fuente: material de formación de ACE Europe para Federación de ONG

#### Modelo 1

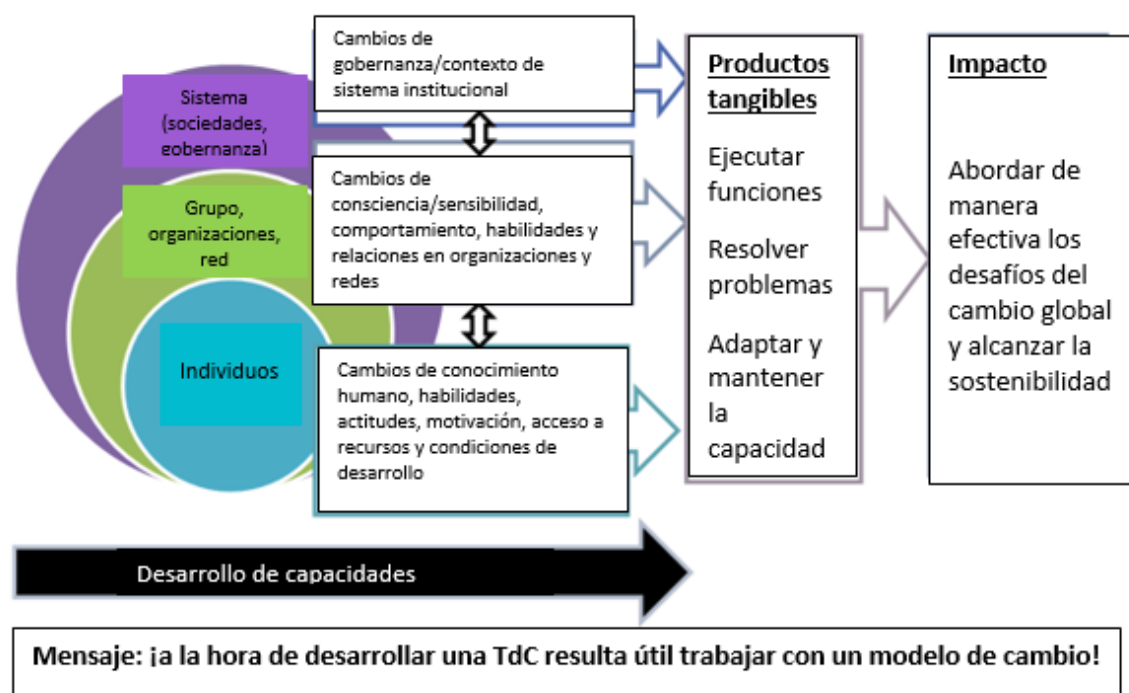
##### Existen muchas teorías sobre el cambio



#### Modelo 2



## Modelo 3



## 6.2. Ayuda para la lectura crítica de una TdC

Preguntas para la lectura crítica de una TdC	Respuestas
<b>1. CAMBIO FUNDAMENTAL</b>	
1. ¿Cambio para quién? Los grupos sociales cuya situación finalmente debe mejorar según el ACNG (= actor de la cooperación no gubernamental), están claramente identificados en la 'declaración de cambio' y se describen específicamente de una manera sensible en materia de género.	
2. ¿Cambio dónde? La 'declaración de cambio' se sitúa en un contexto específico.	
3. ¿Qué cambio? El cambio fundamental tal como lo proyecta el ACNG, es lo más concreto posible y se formula de manera clara e inequívoca.	
4. ¿Qué ambición? Se trata de un cambio imaginable y deseable dentro de un determinado contexto, a la vez atrevido y cuyo momento de realización se sitúa después del plazo de un programa específico.	
5. El esquema y la parte narrativa son coherentes entre sí.	
<b>2. ACTORES DEL CAMBIO</b>	
1. ¿Quién debe cambiar? Los principales actores que según el ACNG juegan un papel en la realización del cambio fundamental dentro de un determinado contexto se denominan de la manera más específica posible. Esto se basa en un análisis de las relaciones y equilibrios de poder.	
2. ¿En quién se centrará el ACNG? Está claro en quién se centrará el ACNG sobre todo (y en quién no) y con qué actores.	
3. ¿Qué debe cambiar acerca de los actores? Está claro cómo los actores pueden contribuir, según el ACNG, a la realización del cambio fundamental. El ACNG precisa de la manera más específica posible los cambios acerca de los actores mismos que según él son necesarios y deseables.	
4. El esquema y la parte narrativa son coherentes entre sí.	
<b>3. VÍAS DE CAMBIO</b>	
1. ¿Cómo cambiarán los actores finalmente? El ACNG ha precisado para cada actor cómo podría cambiar: se han precisado la vía de cambio y los cambios intermedios. Por consiguiente, existen distintas vías de cambio con varios pasos intermedios.	
2. ¿Qué puede cambiar? El ACNG ha reflexionado ampliamente sobre los cambios intermedios. Puede tratarse de cambios en las	

relaciones, la capacidad, las competencias, los valores, las actitudes, los conocimientos, etc. Por consiguiente, se han identificado distintos tipos posibles de cambio.	
3. ¿Cuál es la relación entre estos cambios? El ACNG deja claro cómo las vías de cambio de los diversos actores, según él, están interconectadas y se influyen mutuamente. Estas relaciones son relevantes y creíbles.	
4. El esquema y la parte narrativa son coherentes entre sí.	
<b>4. ESTRATEGIA DEL ACNG Y SU CONTRIBUCIÓN AL CAMBIO</b>	
1. ¿Qué va a hacer el ACNG? Está claro de qué manera el ACNG desea contribuir al cambio: las intervenciones y actividades del ACNG se han fijado de manera concreta.	
2. ¿Con qué actores y vías de cambio trabajará el ACNG? Está claro en qué aspectos va a trabajar el ACNG (de manera directa o indirecta): las intervenciones y actividades son específicas y pertinentes para los actores en cuestión y los cambios deseados.	
3. Parece viable que el ACNG pueda realizar los cambios que ha previsto dentro del plazo del programa.	
4. Pareces ser realista que el ACNG pueda tener control o influencia en los actores/cambios en los que desea trabajar (tomándose en cuenta la pericia del ACNG, su experiencia y su posicionamiento frente a los actores y en el contexto específico).	
5. ¿Con quién más? De la TdC se desprende claramente con qué organizaciones/grupos desea colaborar estratégicamente el ACNG para hacer posible el cambio fundamental. El ACNG no aspira a cambios acerca de estos socios pero los identifica para trabajar en actores y cambios fuera de su esfera de control e influencia o para reforzar la influencia de su programa. De esta manera resulta posible, en caso de necesidad, modificar la estrategia (p. ej. si cambia el contexto).	
6. El esquema y la parte narrativa son coherentes entre sí.	
<b>5. HIPÓTESIS Y REFLEXIÓN CRÍTICA</b>	
1. ¿Qué marcos de reflexión sobre el cambio social? El ACNG deja claro cómo piensa sobre el cambio social y cómo se realiza. La TdC refiere a determinados conceptos, teorías, estudios, valores que en general hacen creíbles y plausibles el (los) cambio(s) deseado(s) y las vías de cambio tales como los ve el ACNG.	
2. ¿Qué hipótesis sobre las relaciones entre cambios? El ACNG explicita por qué, según él, el cambio A llevará al cambio B o al cambio ... El ACNG también lo ha fundamentado.	
3. ¿Qué hipótesis sobre la propia estrategia y la manera de la cual puede hacer posible el cambio? El ACNG explicita por qué piensa	



que sus intervenciones/actividades causan un determinado cambio o influyen en él. P. ej. ¿por qué la actividad X llevará al cambio C?	
<p>4. ¿Especificidad de género? El ACNG ha formulado respuestas claras a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. ¿los actores deben describirse por género?</li> <li>b. ¿los cambios y procesos de cambio se producirán de la misma manera para hombres y mujeres (y más ampliamente para los diversos grupos)?</li> <li>c. ¿determinados cambios tendrán otros efectos en hombres y mujeres?</li> <li>d. ¿nuestras estrategias e intervenciones tendrán otro efecto en hombres y mujeres?</li> </ul>	
5. ¿Qué hipótesis sobre los factores externos? El ACNG explicita qué actores y factores en el contexto (fuera del control del programa) pueden tener una influencia en los resultados y aclara cuál es esta influencia (positiva y negativa).	
6. ¿Qué hipótesis son difíciles de fundamentar y/o parecen muy inciertas? El ACNG identifica las hipótesis que resultan más difíciles de fundamentar o son más inseguras y que posiblemente tengan un gran impacto en el programa (tanto positivo como negativo) y las considera como riesgos. Estas hipótesis se encuentran también en el análisis de riesgos del programa y forman el objeto del sistema de monitoreo y evaluación.	
7. ¿Qué puede aprenderse? El ACNG identifica a base de la TdC preguntas de aprendizaje y preguntas de evaluación específicas que le permiten entender mejor cómo se produce el cambio y cómo el ACNG puede intervenir al respecto. Estas preguntas se incluyen en el sistema de monitoreo y evaluación.	
8. El esquema y la parte narrativa son coherentes entre sí.	

### 6.3. El ejemplo de Plan Bélgica: formular preguntas de aprendizaje

Fuente: ACE Europe

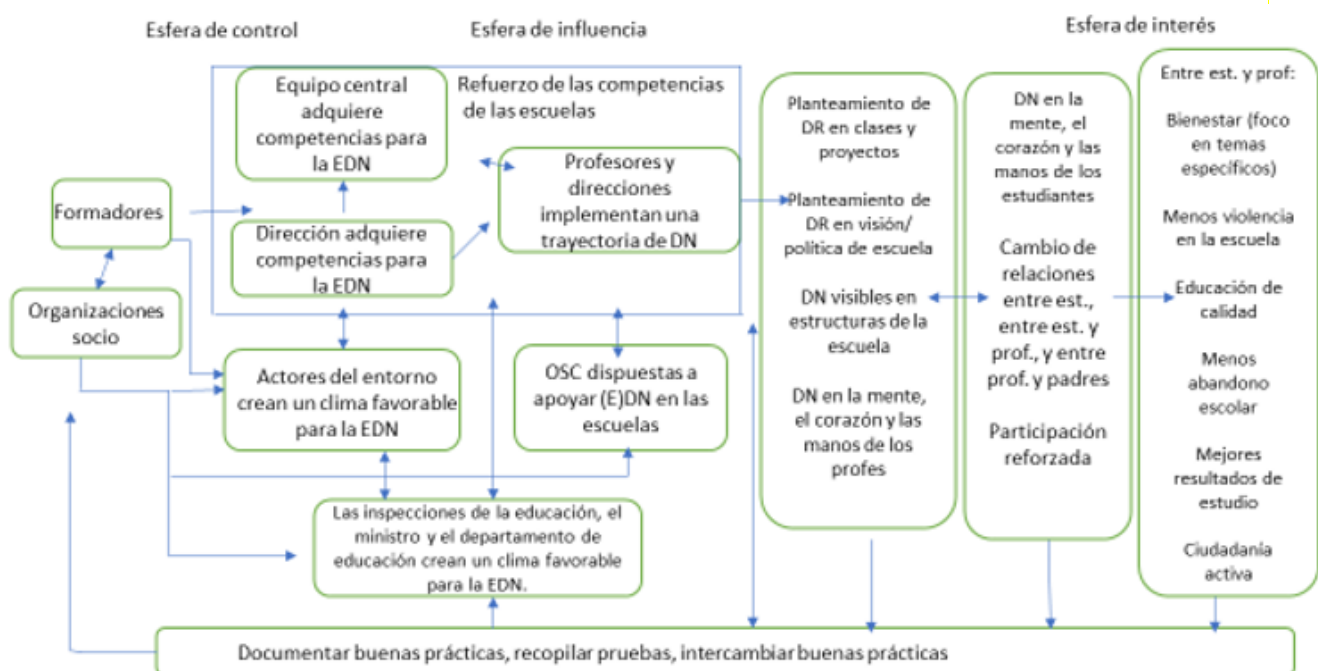
#### La TdC y la determinación de puntos de atención prioritarios en el M+E

- El manual de M+E sobre escuelas de derechos del niños estipulaba:

- preguntas de aprendizaje en torno a temas críticos
- que durante el análisis de los informes de avance sobre las escuelas deben hacerse estas preguntas sistemáticamente de modo que puedan recopilarse suficientes datos
- que cada año (o en vistas de la evaluación intermedia o final) se preste una atención especial a temas críticos de modo que el monitoreo contribuya al aprendizaje

- Ejemplos de preguntas de aprendizaje son:

- ¿Existe una diferencia de planteamiento entre los formadores en cuanto a los resultados en las escuelas?
- ¿El comportamiento y la metodología del formador inspiran a los profesores? ("practica lo que predicas")
- ¿Cuáles son los factores que contribuyen al entusiasmo de los profesores en materia de educación sobre derechos del niño?
- ¿Se observa que una trayectoria que impacta en el contexto escolar, practica y propone determinados métodos, organiza acciones concretas, también influye en cambios de la práctica en el aula de los profesores individuales?



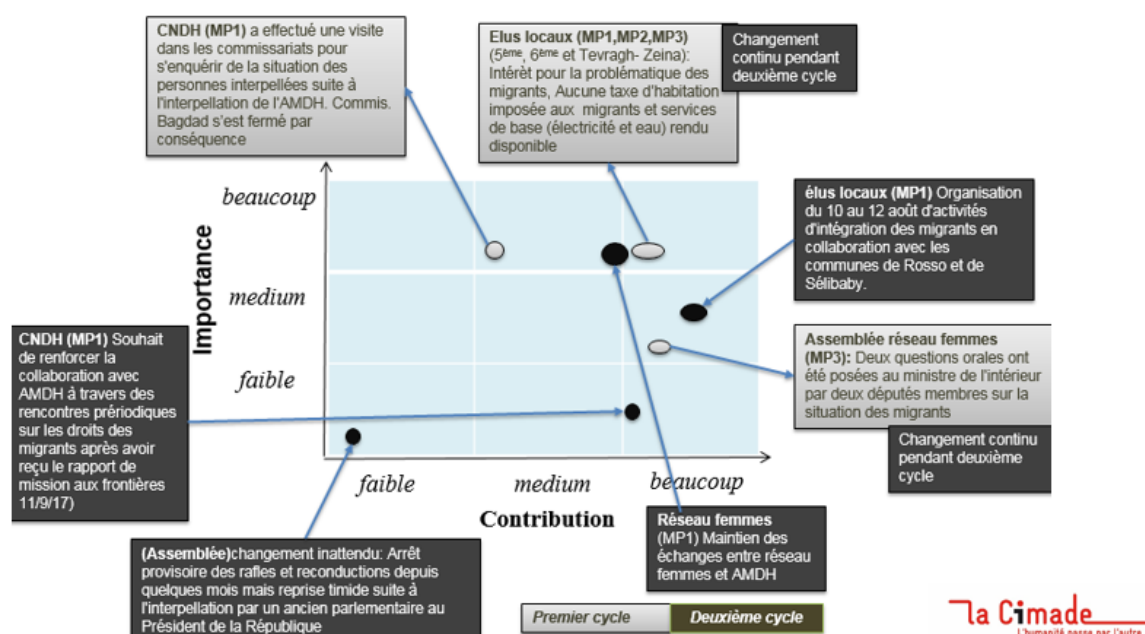
Plan International Bélgica

## 6.4. El ejemplo del proyecto CIMADE: esquema de informe y marcos analíticos

Fuente: Van Ongevalle J. (2017). Guide de suivi-évaluation pour le volet plaidoyer du projet Loujna - Tounkaranké. [https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1899382&context=L&vid=Lirias&search\\_scope=Lirias&tab=default\\_tab&lang=en\\_US&fromSitemap=1](https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1899382&context=L&vid=Lirias&search_scope=Lirias&tab=default_tab&lang=en_US&fromSitemap=1)

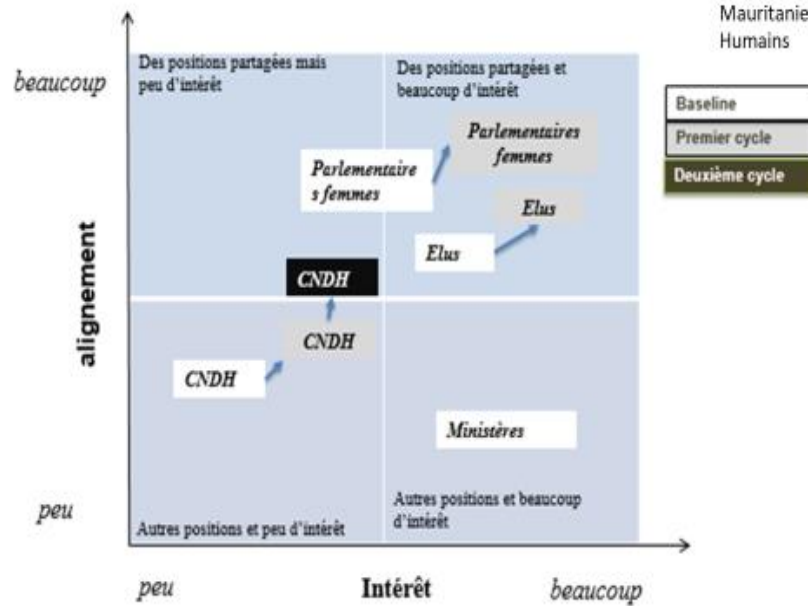
Actor clave: Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH)				
	Período de trabajo (de/a): abril de 2017 a 31/08/2017			
	Nombre de las personas que rellenan el diario			
Indicadores de avance	Hechos destacables, ¿qué ha pasado (quién, cómo, por qué, dónde, cuándo)?	¿Contribución de su organización a este cambio?	Importancia de este cambio	Evaluación numérica
Esperamos ver				
1. que el CNDH participe en la reunión de entrega de las conclusiones de la misión de observación a la frontera Mali-Níger y en otras actividades organizadas en el marco del proyecto				4
Nos gustaría ver				
2. que el CNDH integrara las recomendaciones del colectivo Loujna procedentes de los informes de observación en las fronteras en su informe anual sobre derechos humanos				
Nos encantaría ver				
3. que el CNDH y el comité de incidencia realizaran acciones conjuntas (declaraciones públicas, encuentros de trabajo, conferencias) en el lugar del objeto de la incidencia para defender y fomentar los derechos de los migrantes				
Cambios inesperados				
Factores o actores que contribuyeron a o limitaron el avance				
Estrategias de incidencia que fueron particularmente eficaces o que requieren un seguimiento o acciones correctivas en el próximo ciclo de seguimiento				
Riesgos				
1. no hay cambios				
2. cambio muy débil debido al proyecto				
3. cambio significativo debido al proyecto				
4. cambio apropiado no debido al proyecto				

### Matriz: 'contribución' (FR)



## Matriz: 'cambio acerca de actores' (FR)

Exemple : Association  
Mauritanienne des Droits  
Humains



## 6.5. Sugerencias de preguntas de evaluación

Criterios CAD	Sugerencias de preguntas de evaluación inspiradas por la TdC
Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Nuestras estrategias están bien elegidas para influir en los cambios esperados acerca de los actores que apoyamos?</li> <li>• ¿En qué medida apoyamos a los actores estratégicos para la realización de los objetivos a largo plazo?</li> <li>• ¿En qué medida las actividades que llevamos a cabo son coherentes con la lógica de la TdC?</li> </ul>
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los cambios realizados valen la pena comparado con los recursos (¿cómo se distribuye el presupuesto entre las distintas estrategias?)</li> <li>• ¿Determinados procesos de cambio son más caros que otros?</li> <li>• ¿Los 'costes'/esfuerzos necesarios para determinados cambios sociales son soportados sobre todo por las mujeres o por los hombres?</li> <li>• ¿El programa presta atención a la adaptación del presupuesto y su uso en función de nuevas realidades?</li> <li>• ¿La mayor parte de los recursos (RRHH/tiempo) se destina a las estrategias más prometedoras en vistas de la realización de cambios?</li> <li>• ¿Cuál es el coste de las estrategias y acciones que ofrecen las mayores probabilidades de realizar el cambio/de contribuir a los cambios deseados?</li> </ul>
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál ha sido nuestro papel en la realización de los procesos de cambio (iniciador, facilitador, acelerador, apoyo, ...)?</li> <li>• ¿Cuáles son las fuerzas opuestas y otros factores que han influido en los procesos de cambio?</li> <li>• ¿En qué medida somos capaces de adaptar nuestras intervenciones al continuo cambio o al proceso de cambio y/o nuevas oportunidades que se presentan (p. ej. ajustando la estrategia, desarrollando nuevas estrategias y actividades, nuevos acentos, ...)?</li> </ul>
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida las intervenciones se diseñaron pensando en la sostenibilidad de los cambios sociales?</li> <li>• ¿En qué medida los cambios comprobados (solo) se deben a la estrategia/la actividad o también a la capacidad o voluntad de los actores que hemos apoyado?</li> <li>• ¿En qué medida podemos asumir que los cambios sociales seguirán existiendo después de la intervención?</li> <li>• ¿Hemos logrado influir en los cambios esenciales frente a la problemática y el objetivo a largo plazo? (p. ej. cambios estructurales que facilitan el acceso de los estudiantes a una oferta cualitativa en materia de problemática mundial)</li> </ul>
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay cambios en la situación de los beneficiarios finales? ¿Hay una relación entre los cambios comprobados y el cambio fundamental de la TdC?</li> <li>• ¿En qué medida hay cambios intermedios con más peso a la hora de realizar el impacto?</li> </ul>

## 6.6. Referencias y lista de lectura

- De Reviere, B. et Jadjaj-Castro, H. (2015) *Agir pour le Changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement complexe: analyser, planifier, suivre et évaluer*. Des collections du F3E. (disponible en: [http://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/guide\\_chgmt\\_f3e\\_cota\\_web.pdf](http://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/guide_chgmt_f3e_cota_web.pdf) )

Guía que pretende repensar la cooperación al desarrollo clásica a base de un planteamiento enfocado al cambio y los procesos de cambio. Esta guía se utilizó posteriormente en un estudio de acción (véase bajo recursos web) con diversos ejemplos de herramientas y experiencias. También muy adecuada para pequeños proyectos y organizaciones.

- Klein, M. (2018) [Theory of Change Quality Audit](#)

Este 'Expert Lens' presenta una auditoría amplia y concisa de la TdC que le debe permitir detectar inconsistencias, lagunas y puntos débiles con el fin de afinar las estrategias, explicitar supuestos implícitos y mejorar la calidad general de la reflexión que sienta las bases de decisiones operativas. La auditoría presentada en este 'Expert Lens' puede parecer muy amplia y requerir mucho tiempo. Decida usted mismo qué partes son más relevantes para su organización y qué partes no usará. La auditoría integra elementos relativos al proceso de desarrollo de la TdC y la TdC como producto .

- HIVOS (2015) *Theory of Change Thinking in practice: a stepwise approach and the portal on theory of change* (disponible en: <https://www.openupcontracting.org/assets/2017/09/Hivos-ToC-guidelines-2015.pdf> )

Esta guía nació de los experimentos y el aprendizaje sobre la teoría del cambio y su uso en la práctica, el cual se inició en 2007. ¡La guía es la fuente de inspiración más importante para el presente documento! Destaca por sus preguntas críticas y el apoyo a la organización de talleres. Una parte de la guía introduce la TdC y sus principales características. Una segunda parte muy práctica recoge un planteamiento paso a paso para acompañarle en el desarrollo de una TdC, con herramientas específicas para cada paso. La guía refiere también a otras herramientas, fuentes y sitios donde encontrar más información sobre la TdC.

- Rogers P. (2014) [Theory of Change](#). Methodological Briefs Impact Evaluation No. 2. UNICEF. Disponible en: [https://www.entwicklung.at/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Evaluierung/Theory\\_of\\_Change/UNICEF\\_Theory\\_of\\_change.pdf](https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Theory_of_Change/UNICEF_Theory_of_change.pdf)

Esta guía, escrita por Patricia Rogers para UNICEF, analiza el uso de la TdC en el marco de la evaluación de impacto. Muestra la utilidad de la TdC para determinar qué datos deben recopilarse y cómo deben analizarse. Destaca también el uso de la TdC como marco para la presentación de informes.

- Stein, D., & Valters, C. (2012). [Understanding Theory in Change in International Development](#). The Asia Foundation. Disponible en: <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/stein.pdf>

El estudio comenta los puntos clave con respecto al concepto actual de la TdC e invita a una discusión constructiva y crítica sobre el concepto y la aplicación práctica de esta teoría. Enfoca los proyectos de desarrollo internacionales. Se identifican 4 objetivos importantes de la TdC: 1) planificación estratégica, 2) descripción, 3) monitoreo y evaluación, y 4) aprendizaje.

- UNDG (2017) *Theory of Change - UNDAF Companion Guidance*, UNDG. Disponible en: <https://unsdg.un.org/resources/theory-change-undaf-companion-guidance>.

El objetivo de esta guía de acompañamiento es ofrecer orientación técnica y práctica para el desarrollo de una teoría del cambio como elemento integral de las Naciones Unidas (MANUD, Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo). La nota esboza el método utilizado para desarrollar una teoría del cambio. También se presenta un planteamiento paso a paso en el que se detalla cada uno de los pasos importantes del proceso. Destaca la necesidad de validar la teoría del cambio inclusive el uso de una lista de control para garantizar la calidad. Finalmente, ofrece enlaces a recursos y referencias útiles.

- Valters C. (2015) *Theories of Change: Time for a radical approach to learning in development*. ODI. Disponible en: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9835.pdf>

Este documento describe las distintas maneras de entender los planteamientos de la TdC. Lleva más allá las principales constataciones de estudios recientes describiendo y motivando cuatro principios básicos a la hora de usar una TdC, en combinación con un análisis más profundo del sector del desarrollo. El documento comenta algunos ejemplos del uso organizativo de la TdC que cada uno intentan ofrecer una respuesta a las principales críticas al planteamiento de TdC. También analiza las posibilidades de fomentar estos principios a la luz de la ‘agenda de resultados’.

- VLIR-UOS Guide for the formulation of projects (s.d.). Disponible en: <https://cdn.webdoos.io/vliruos/80e79bb70ace1eea589d7f501541e3bc.pdf>.

Una sólida guía con muchos ejemplos que también investiga de manera explícita cómo pueden conectarse una TdC y un marco lógico. Destinada a universidades y a la creación de proyectos de colaboración universitaria. También recoge una hoja de ruta.

- Vogel I. (2012) *Review of the use of ‘Theory of Change’ in international development*. Review Report for DFID.

Este informe ofrece un buen panorama general de lo que existe en el área de la TdC. El consultor entrevistó a 25 organizaciones de desarrollo. Ofrece ejemplos concretos, por ejemplo del Congo y de Tanzania. El autor destaca los conceptos comunes entre la TdC y otras metodologías de proyecto. También incluye una serie de recomendaciones y principios orientadores para la implementación de una TdC.

- Vogel, I. (s.d.) *ESPA guide to working with Theory of Change*. Disponible en: <https://www.espa.ac.uk/files/espa/ESPA-Theory-of-Change-Manual-FINAL.pdf>

Esta guía va destinada a proyectos de investigación en el área de los Servicios Ecosistémicos para la Reducción de la Pobreza (ESPA). Pretende apoyar a investigadores en jefe y equipos de investigadores que desean utilizar una teoría del cambio a la hora de desarrollar sus trayectorias y estrategias de impacto. También puede ser útil para otros programas de investigación con un planteamiento similar al de ESPA. La guía también presta atención a la asimilación de proyectos de investigación. La guía está claramente elaborada a base de diversos pasos.

**Sitios web:**

- <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/planification-strategique-des-aoc/>

Este sitio web incluye una caja de herramientas. Está relacionado con la publicación de F3E (véase De Revers en la Lista de lectura).

- <http://www.theoryofchange.org/> (iniciado por Act 4 Knowledge en colaboración con el Aspen Institute, incluye una serie de ejemplos elaborados paso a paso así como una herramienta de visualización) – para la visualización véase también: <http://www.wikichange.co/>

Un planteamiento paso a paso: ¡la base!

- <http://www.managingforimpact.org/tool/theory-change>, basada en la experiencia de HIVOS, auspiciada por CDI Wageningen

Portal relacionado con la guía de HIVOS que también sirvió de inspiración para este documento. Acceso a evaluaciones y artículos sobre el uso de la TdC.

- <https://www.betterevaluation.org>

Un sitio web práctico y muy informativo, primeros auxilios para todas las preguntas en materia de evaluación (tipos, planteamiento, métodos, experiencias, etcétera). El sitio web presta mucha atención a los planteamientos relacionados con la TdC. Las personas interesadas en herramientas de software para apoyar la presentación visual de una TdC encontrarán información aquí (buscar bajo 'software').



Con el apoyo de la Cooperación Belga para el Desarrollo

