



Planificando el cambio:

Usando una teoría de cambio para guiar la planificación y evaluación

Técnicas de evaluación:
Una serie de guías breves

Esta guía fue escrita por Rebecca Nichols y Anne Mackinnon. Es parte de la serie de publicaciones de GrantCraft.

La traducción y adaptación a español se ha llevado a cabo por la Corporación MAKALA Asesoría Internacional, y está editada por Luz Rodríguez del Foundation Center.

GrantCraft es un proyecto del Centro de Fundaciones (Foundation Center). Publicaciones y videos de esta serie no tienen la intención de dar instrucciones o soluciones prescriptivas, sino que están destinadas a generar ideas, estimular el debate, y sugerir posibilidades. Opiniones sobre esta guía u otros materiales de GrantCraft pueden ser enviados a Jen Bokoff, directora de GrantCraft, a info@grantcraft.org. Siganos en Twitter: @grantcraft

Para solicitar copias o descargar .pdf de nuestras publicaciones, por favor visite www.grantcraft.org.

Le invitamos a fragmentar, copiar o citar material GrantCraft, con atribución a GrantCraft y la inclusión de los derechos de autor.

© 2014 GrantCraft

Contenidos

2 ¿Qué es una “teoría de cambio”?

Mediante el proceso de un cambio social, de principio a fin, una teoría de cambio establece una estrategia para el trabajo futuro y anticipa sus posibles efectos. Una teoría de cambio también revela qué debe ser evaluado, cuándo y cómo.

4 ¿Por qué un donante debe desarrollar y utilizar una teoría de cambio?

Desarrollar una teoría de cambio puede parecer complicado, pero muchos donantes han encontrado que el proceso puede ayudar a clarificar y simplificar el pensamiento de la gente. En esta sección se describen algunas ventajas de desarrollar una teoría de cambio dentro de su propia fundación o con sus beneficiarios.

6 ¿Que se logró mediante la construcción de una teoría de cambio?

Para prepararse para una subvención para el desarrollo de capacidades, una fundación invitó a su posible beneficiario a elaborar una teoría de cambio. Más que un sencillo ejercicio de planificación, el proceso llevó a que el director de la organización articulara algunos supuestos básicos sobre su trabajo.

9 Preguntas frecuentes sobre la teoría de cambio

En esta sección, los donantes responden a preguntas frecuentes sobre la teoría de cambio: ¿La teoría de cambio es solo para las fundaciones, para beneficiarios o para ambos? ¿Cómo hacen las fundaciones para ayudar a sus beneficiarios con el proceso? ¿Cómo la teoría de cambio se presta para la evaluación, o para analizar el impacto de las subvenciones otorgadas por una fundación?

¿Qué es una “teoría de cambio”?

Una teoría de cambio describe un proceso de cambio social planificado, desde los principios que guían su diseño hasta los objetivos a largo plazo que pretende lograr. Los donantes que han creado teorías de cambio explican que tener una de estas los ayuda a ellos y a sus beneficiarios a dibujar conexiones lógicas entre las actividades y los resultados. Estas teorías les ayudan a articular con exactitud qué proposiciones y qué hipótesis se están probando su trabajo, y por lo tanto qué deben examinar en su plan de evaluación.

Los donantes, beneficiarios y consultores de la teoría de cambio parecen compartir un sentido común respecto al proceso de elaboración de una teoría de cambio. El trabajo suele comenzar reuniendo a los planificadores clave de una acción o un programa (un grupo que puede involucrar donantes, formuladores de proyectos, evaluadores, personas de la comunidad y otros colaboradores). La teoría se desarrolla, entonces, a medida que los planificadores trabajan de atrás hacia adelante, desde el impacto a largo plazo que están tratando de lograr a través de objetivos específicos, estrategias y metas. En cada paso, analizan con atención los principios que sustentan sus creencias acerca de lo que funciona y por qué, y de cómo es que puede tener el efecto que se anticipa.

¿Realmente, qué significa “teoría de cambio” en la práctica? Los donantes que utilizan el término pueden estar refiriéndose a cualquier cosa, desde un mapa detallado hasta una línea de tiempo en general. En lo que ellos están de acuerdo es en que una teoría de cambio es valiosa si esta ayuda, a los donantes y beneficiarios, a entender la relación entre los problemas que están abordando

y las estrategias que están usando para solucionarlos. Como un donante antiguo dijo: “Cuando se tenga claridad acerca de su teoría, es más fácil ver qué es posible y qué no es posible lograr con la intervención con que ha elegido apoyar. Ayuda, además, a pensar en qué otros aportes podrían necesitar y si su aporte podría encajar en un lugar catalítico. Además, ayuda a examinar si su intervención será lo suficientemente influyente.”

En el final formal del espectro de la teoría de cambio, un donante trabajó con un beneficiario para desarrollar un diagrama de flujo de siete páginas que se usó para probar ideas para una iniciativa de campo con sus colegas en una gran fundación. A partir de los supuestos acerca del medio en el que los beneficiarios están haciendo su trabajo, se esquematizaron cuatro objetivos de la iniciativa, cada uno apoyado por un conjunto de principios acerca de qué y cómo ese objetivo particular sería importante. Luego, desglosaron cada objetivo en objetivos discretos y estrategias de donación, junto con preguntas clave para la evaluación e hitos que indicaban el progreso hacia cada meta. Curiosamente, entre los supuestos que fueron mapeados estaba el papel activo del donante en un campo emergente.

De manera más informal, el donante explicó la teoría detrás de un programa para mejorar las condiciones de los niños de bajos ingresos: “La idea básica era que a los niños les va bien cuando sus familias les va bien, y a las familias les va bien cuando reciben apoyo en los barrios, y ser un barrio que apoya significa tener oportunidades para que las familias se conecten a las oportunidades económicas, redes sociales, y servicios de calidad y apoyo... Fue una forma diferente de enmarcar el problema. El problema no son las familias, el problema es que las familias no están conectadas.” Ese descubrimiento llevó a que el personal de programa de la fundación pidiera a los residentes diseñar intervenciones para ayudar a las familias a conectarse a los sistemas de apoyo en sus propios vecindarios.

¿De dónde vienen los ejemplos en esta guía?

Esta guía se basa en las experiencias de los donantes, beneficiarios y consultores que han utilizado las teorías de cambio para planear, guiar, y evaluar su trabajo. Nuestros colaboradores vienen de una variedad de campos, incluyendo el sector de la educación, de la capacitación laboral, de los derechos humanos, del desarrollo económico local, de los servicios de salud y de gestión. Sus experiencias con la teoría de cambio son muy variadas: hablamos con personas que han sido usuarios desde hace mucho tiempo y también con usuarios nuevos, con evaluadores profesionales y ejecutivos del sector social, además con personas que han escrito sobre teoría de cambio y con otros que no está muy seguros de lo que realmente significa el término. Nuestro objetivo ha sido reunir y compartir el conocimiento sobre un tema que muchos donantes encuentran intrigante y confuso. Una lista completa de los que contribuyeron a esta guía está en la página 11.

Otro ejemplo proviene de un donante en una fundación que considera su propia teoría de cambio como “un conjunto básico de principios o valores acerca de la manera en que hacemos nuestro trabajo.” La fundación es más capaz de “ver si existen puntos en común” articulando los principios y los valores (principalmente

los relacionados con la importancia de garantizar que los pobres estén involucrados en el diseño de programas de reducción de la pobreza) y haciendo un poco de “análisis crítico”, con el fin de poner a prueba el compromiso de los beneficiarios potenciales sobre esos mismos valores.

¿Teoría de cambio o marco lógico?

Algunas personas usan los términos “teoría de cambio” y “marco lógico” de manera intercambiable. Otros dicen que es importante mantener una distinción entre los dos. ¿Qué significan estos dos términos, y cuál es la diferencia entre ellos?

- Una **teoría de cambio** toma una perspectiva amplia de un cambio deseado, analizando cuidadosamente los supuestos detrás de cada paso en lo que puede ser un proceso largo y complejo. La articulación de una teoría de cambio a menudo implica pensar acerca de todos los pasos requeridos en el camino hacia el cambio deseado, la identificación de las condiciones previas que permitan (y posiblemente inhiban) cada paso a seguir, y también a hacer la lista de las actividades que van a producir esas condiciones, y a explicar por qué esas actividades van a dar resultados. Comúnmente, esta se presenta como un diagrama de flujo
- Un **marco lógico** ofrece una perspectiva más limitada pero a la vez más práctica de la relación entre los insumos y los resultados. A menudo se presenta como una lista de pasos, desde el uso de insumos o recursos hasta el logro de un objetivo deseado. Algunos donantes utilizan marcos lógicos por separado para definir los componentes de la implementación de la teoría de cambio.

Un donante que trabajó durante varios años en un programa para mejorar la calidad de vida en los vecindarios de bajos ingresos aclara la diferencia: “Los marcos lógicos conectan las actividades programáticas con resultados basados en el cliente o el consumidor. En cambio, una teoría de cambio, además, especifica cómo crear el tipo correcto de alianzas, la manera de convocar a los foros adecuados, cómo ofrecer el tipo correcto de asistencia técnica y la forma de ayudar a la gente a operar de forma más colaborativa y con mayor concentración en los resultados.”

Como un evaluador señaló, entre las dos definiciones son muchos los enfoques híbridos que son menos simples que los modelos lógicos tradicionales pero no tan amplios como las teorías de cambio. “El modelo adecuado dependerá de muchos factores, incluyendo la complejidad del proyecto, el tiempo de ejecución y el estilo operativo del donante y el beneficiario.

Para más información sobre los dos métodos y cómo pueden ser utilizados solos o en conjunto, vea *Teorías de Cambio y Marcos Lógicos: Diferenciándolos*, en www.theoryofchange.org. El sitio web, un proyecto de ActKnowledge y el Instituto Aspen Roundtable para el Cambio Comunitario, incluye muchas herramientas y recursos para la creación de las teorías de cambio. Para ver una ilustración de una teoría de cambio y un marco lógico diligenciados, consulte la página 8.

Más allá del argot de la evaluación

Como donantes, queremos técnicas de análisis y evaluación y que ayuden a documentar y analizar el trabajo realizado, de manera que sean significativos para las fundaciones, los beneficiarios, y las comunidades. Para ayudar a los donantes a sopesar las ventajas de los diferentes enfoques, GrantCraft ofrece las “Técnicas de Evaluación: Una serie de guías breves” (**Evaluation Techniques Series: A Series of Brief Guides**). Cada una de estas guías explica los fundamentos de una técnica, responde a preguntas comunes acerca de su uso, describe cómo algunos donantes están aplicándola e incluye una lista de recursos para los lectores que quieren aprender más. Ver www.grantcraft.org para otros títulos de la serie.

¿Por qué un donante debe desarrollar y utilizar una teoría de cambio?

Para una fundación, un donante explicó, una teoría de cambio es una forma eficaz de promover “la rendición de cuentas y la transparencia. Es una manera de explicar por qué financiamos lo que estamos financiando.” Aplicada a la evaluación, puede ayudar a donantes y beneficiarios por igual para saber si su trabajo está logrando los cambios propuestos. La teoría de cambio es una herramienta de los donantes para ayudarse a sí mismos y sus beneficiarios a entender el cambio, gestionar el proceso de cambio, y evaluar los efectos de su trabajo.

Los conceptos y las técnicas que ahora asociamos con la teoría de cambio comenzaron a surgir a partir del trabajo de los evaluadores en las décadas de los 70’s y los 80’s. El término “teoría de cambio” se empezó a utilizar a partir de 1990, principalmente en el contexto de las “iniciativas comunitarias integrales” (o CCI, por sus siglas en inglés), apoyadas por fundaciones dedicadas a mejorar la calidad de vida en los vecindarios de bajos ingresos. Por lo general, con la participación de los habitantes, las CCI tendían a ser demasiado amplias en sus estrategias y objetivos, demasiado susceptibles a eventos inesperados y también vulnerables a cambiar de rumbo a mitad de camino para ser evaluadas con métodos de evaluación más tradicionales. La teoría de cambio dio a las *iniciativas comunitarias integrales* un método integrador para la planificación de su trabajo, para la inclusión y participación por parte de muchos grupos de interés, y para decidir sobre qué hitos marcar en el camino hacia la transformación de las comunidades.

Los donantes han reconocido el valor de la utilización de las teorías de cambio en una amplia gama de proyectos y con diferentes grados de intensidad. Algunas fundaciones utilizan el enfoque para dar forma a sus principios operacionales y diseñar sus propias estrategias programáticas. Otras lo usan para ayudar a los beneficiarios o solicitantes de subvenciones a diseñar sus proyectos a gestionar un cambio organizacional o para hacer un plan de réplica y crecimiento. Muchos la consideran esencial en situaciones donde el resultado deseado es difícil de definir o cuantificar. Por ejemplo, una mejor calidad de vida del vecindario, una organización sin ánimo de lucro más eficaz, o un impacto duradero en el área de interés de una fundación.

En la práctica, una teoría de cambio es útil porque permite a los donantes y a los planificadores de programas llevar a cabo varias cosas:

- **Establecer principios y vocabularios comunes.** Reflexionando sobre el trabajo que hizo para ayudar a los beneficiarios a desarrollar una teoría de cambio, un donante dijo: “Proporciona un lenguaje común para hablar conjuntamente entre los equipos y las comunidades acerca de lo que se está haciendo y de cómo se está haciendo.” Un consultor que ayudó a

planear un nuevo fondo internacional para la justicia social dijo: “Sin una teoría de cambio claramente articulada, inevitablemente la planificación se vuelve un proceso ad hoc, con tendencia a una influencia indebida por parte de los individuos clave y con el riesgo de llevar a una organización en direcciones no necesariamente enfocadas al objetivo”

- **Hacer explícitos los supuestos implícitos.** La mayoría de la gente tiene una teoría de cambio que impulsa su trabajo, pero a menudo está arraigada a principios implícitos que no han sido necesariamente validados o formulados de manera lógica. Un donante, por ejemplo, invitó a un beneficiario a desarrollar una teoría de cambio para un proyecto de ampliación de un programa premiado que trabajó en la recuperación para las personas con adicción a las drogas. A medida que la conversación se desarrolló, el personal del beneficiario se dio cuenta de que siempre habían asumido que un programa de 30 días era el tiempo correcto para la recuperación de cada individuo. Con bastante rapidez, comenzaron a cuestionar sus suposiciones: ¿Cómo, se preguntaban, se había establecido un programa de 30 días en primer lugar? ¿Ser flexibles en cuanto a la cantidad de días les permitiría tratar a más individuos de manera exitosa? El donante comentó: “Ellos miraron sus programas con otra perspectiva y dijeron: ‘Nuestros resultados son buenos, pero ¿por qué no son mejores? ¿Cómo podemos mejorarlos?’”

- **Identificar recursos y comprobar su pertinencia.** Hacer un listado de la multitud de factores que podrían contribuir al cambio tiende a resaltar recursos externos, financieros y que puedan necesitarse para ser aprovechados. Una donante dijo que el desarrollo de una teoría de cambio le ayudó a ella y a sus beneficiarios a “ser inteligentes en el momento de fomentar algún tipo de desarrollo de infraestructura, no asumiendo nosotros toda la responsabilidad de la construcción.” Teníamos que reunir una alianza estratégica –escuelas junto con hospitales, empresas y gobierno– que estuvieran dispuestos a ser corresponsables de un conjunto común de resultados.” Otra donante dijo que el desarrollo de una teoría de cambio para el propio trabajo de la fundación le ayudó a ella y a sus colegas a pensar en qué nivel razonable de “impacto, influencia y apalancamiento” podían esperar razonablemente de acuerdo a los recursos financieros que tenían a su disposición.

- **Diseñar planes de acción más realistas.** Un evaluador que a menudo trabaja con beneficiarios explicó: “creo que el valor agregado de la teoría de cambio es que realmente obliga a las personas a cuestionar sus propias suposiciones acerca de si lo que están tratando de hacer va a funcionar.” Otro donante

comentó: “Una teoría de cambio no es un plan de programa pero establece hábitos mentales que permiten crear un buen plan de programa.” Como otro donante argumentó, la teoría de cambio ayuda a desarrollar un programa “creíble, realizable y fácil de probar.”

- **Clarificar responsabilidades.** Debido a que una teoría de cambio ayuda a delinear la naturaleza implícita de un programa, tanto donante como beneficiario terminan con una idea muy clara de las cosas de las que son responsables. Un beneficiario relató cómo el desarrollo de una teoría de cambio “nos llevó a decir por cuáles resultados estábamos dispuestos a asumir responsabilidad, lo que significa que entonces nos hacemos responsables de hacerles seguimiento, de cumplirlos y todo eso.”
- **Crear evaluaciones más significativas.** El director de una fundación dijo que la evaluación en su organización solía tener un enfoque muy tradicional, en la que los evaluadores

externos básicamente hacían “un álbum de recuerdos que parecía llevarnos atrás en el tiempo hacia algunos de los trabajos que se habían hecho.” No fue una herramienta dinámica para los oficiales de programa, ni tampoco fue útil en el avance del objetivo de la fundación. Después de que algunos oficiales de programa se involucraron con los beneficiarios en el desarrollo de las teorías de cambio, los procesos de evaluación se integraron más con su trabajo diario y eso provocó momentos de aprendizaje organizacional.

- **Mantener un escepticismo sano.** Un evaluador dijo: “Una teoría es algo por probar. Idealmente, sus componentes están basados en la investigación empírica, pero –y esta es la cuestión– la teoría no se ha demostrado.” Una teoría de cambio puede ser valiosa para ayudar a los donantes y beneficiarios a verificar a través del tiempo si los elementos que se consideraban cruciales en realidad han hecho sus contribuciones previstas

Enmarcando las preguntas de evaluación

Haciendo explícitas las vertientes interrelacionadas para una iniciativa compleja, una teoría de cambio puede tomar las preguntas que un donante quiera estar preguntándose con el paso del tiempo, ya sea por medio de procesos formales de evaluación o procesos más informales de monitoreo. Por ejemplo, una teoría real de cambio de una iniciativa nacional de construcción de sector propone que el éxito a largo plazo dependerá de la ampliación del conocimiento en un área de práctica nueva. Estratégicamente, por lo tanto, el donante espera encargar una amplia gama de investigación académica y aplicada, para luego apoyar actividades que ayuden a personas en el sector a absorber y adicionar lo que se aprende.

La teoría de cambio establece tres preguntas generales de evaluación en relación a esa área particular del trabajo:

1. ¿La investigación estratégica está informando y mejorando las intervenciones de política en entornos regulatorios, legales y judiciales?
2. ¿Qué progresos se están dando para el desarrollo de marcos, indicadores de progreso y otras herramientas de conocimiento?
3. ¿En qué medida se están compartiendo investigaciones estratégicas entre organizaciones creadoras de política y grupos de base, y qué tan útiles son?

La teoría de cambio también enumera “hitos” o “indicadores” para tener en cuenta:

- Los mecanismos para coordinar, integrar y agregar trabajo académico en el sector.
- Evidencia de herramientas para unificar y avanzar en el sector.
- Aumento de la investigación que pueda trascender las diferentes temáticas y disciplinas de las políticas.
- Evidencia de vehículos de transferencia y difusión de nuevos conocimientos para los promotores de políticas y para los grupos de base.
- La evidencia de una mayor confianza entre los promotores de las políticas y los grupos de base en la investigación estratégica.
- Un conjunto de académicos de interés público reconocido a nivel nacional, que comience a surgir y a avanzar el sector en una variedad de foros, disciplinas e instituciones.

¿Que se logró mediante la construcción de una teoría de cambio?

Como parte de su estrategia para ayudar a organizaciones sin fines de lucro de alto rendimiento a crecer y expandirse, una fundación decidió apoyar a profundidad actividades de planeación empresarial de sus organizaciones receptoras (beneficiarios). Una empresa de consultoría destacada quiso ayudar. Pero primero, la fundación pidió a sus beneficiarios que desarrollaran sus propias teorías de cambio.

“Lo que hemos descubierto –dijo un donante que participó en el diseño de la estrategia– es que la planificación de negocios no funciona del todo a menos de que esté basada en una teoría de cambio para la organización. En esencia, un plan de negocios es un modelo sobre cómo se va a generar bien social para el mundo pero, si no se posee una teoría de cambio a través de la cual se cree el bien social, el plan de negocios no va a tener el nivel apropiado de enfoque en la creación de valor social. Un plan de negocios incluirá muchos otros temas, pero no necesariamente el valor social.”

Para saber más sobre el proceso, GrantCraft habló con la directora ejecutiva de una organización beneficiaria que proporciona servicios de empleo a ex delincuentes, y con el facilitador que la llevó a ella y a su equipo a la creación de una teoría de cambio.

¿Cómo produjo el beneficiario una teoría de cambio?

Durante tres días de conversaciones, un equipo (formado por el director ejecutivo de la organización, cuatro directores de programa y dos representantes de la empresa de consultoría que luego los ayudaría con la planificación empresarial) definió la población objetivo del beneficiario y los objetivos que buscaban para sus clientes. Luego, planteó una serie de preguntas acerca de los principios que definen su trabajo. Su objetivo era construir dos teorías de cambio: una para los programas y otra que funcionara en el plano organizacional.

La teoría de cambio para los programas articuló el porqué la organización presta servicios en la forma en que lo hace a su población particular de clientes (en otras palabras, lo que la organización espera que sus clientes alcancen, y cómo y por qué sus servicios fomentan esos resultados). La teoría de cambio organizacional, por otro lado, articuló “Lo que la organización debe hacer, y lo que debe hacer de manera diferente, con el fin de optimizar su capacidad para cumplir con su teoría de cambio del programa”, explicó el donante.

En el proceso, los beneficiarios participantes encontraron que tenían que especificar cuatro cosas tan claro como fuera posible:

- Exactamente quién era su población objetivo.

- Qué resultados estaban buscando, y cómo esos resultados podrían ser reconocidos –usando indicadores– y medidos.
- Qué servicios ofrecieron a sus clientes para ayudar a alcanzar los resultados deseados
- Las implicaciones para la organización en términos de estructuras internas y operaciones, personal adicional y soporte

Cada aspecto fue crucial para el plan de negocios que desarrollarían posteriormente en aras de guiar el crecimiento de la organización.

¿Que se logró mediante la construcción de una teoría de cambio?

“Tengo que admitir que me sorprendió lo útil que era”, relató la directora ejecutiva. Antes de la teoría de cambio, dice ella, habría tenido respuestas fáciles a muchas de las preguntas que exploraron: “Yo hubiera dicho: sí, ¡por supuesto que puedo describir nuestra población objetivo!”. Sin embargo, al grupo le tomó varias horas para acordar una definición. “Fue en los límites de la definición donde no había acuerdo–reflexionó el donante–, pero la gestión de los límites de la población objetivo es la cosa más difícil en cualquier agencia de servicios humanos.”

Al final, el beneficiario –y la fundación– destacaron la necesidad de lo siguiente:

- **Una imagen clara del propósito organizacional.** El beneficiario resaltó: “Me gustó que le dio a definiciones grandes un carácter concreto.” Ganar el consenso entre ellos fue valioso pero también a veces un poco desconcertante y revelador para los miembros de la organización. Uno de los momentos más importantes ocurrió después de que alguien dijo que la organización pensaba que ayudar a ex delincuentes a obtener y mantener puestos de trabajo reduciría la reincidencia. En ese momento, se dieron cuenta de que su programa realmente no hacía nada específicamente para hacer frente a la reincidencia. “Entonces –el facilitador preguntó– ¿quieren hacerse responsables de reducir las tasas de reincidencia?” A largo plazo, la organización decidió centrarse en hacerse responsable por la continuidad del empleo de sus beneficiarios, pero además en continuar haciendo un seguimiento a la reincidencia para ver si su suposición –que era que conseguir y mantener un trabajo reduce la reincidencia–era sostenible en el tiempo.
- **Un sentido más fuerte respecto a las necesidades de la organización.** Una teoría de cambio fuerte es de ayuda solo si la organización tiene los recursos adecuados para llevarla a

cabo. En este caso, el beneficiario mencionó las necesidades de personal –programáticas, de supervisión, y administrativas– asociadas con el refinamiento y la ampliación de su modelo de programa. Como dijo el oficial de programa, el grupo fue reconociendo conforme planeaba que “Todo tiene una consecuencia organizacional.”

- **Una mayor capacidad de análisis.** Para la fundación, un atractivo de la teoría de cambio es su capacidad para fomentar una cultura de aprendizaje y análisis dentro organizaciones beneficiarias: “Creemos que el enfoque tradicional de trabajar con los beneficiarios, en el que un evaluador externo es contratado para diseñar métodos de evaluación, crear el sistema de recolección de datos, analizar los datos y elaborar

un informe, no es una manera de fomentar el trabajo de las organizaciones sin fines de lucro. No construye capacidades ni mejora el rendimiento de la gestión.”

- **Un plan de acción para la evaluación.** La organización beneficiaria está participando actualmente en una evaluación de impacto de un número de programas de desarrollo laboral. Algunos resultados, indicadores, y medidas identificadas como parte de su teoría de cambio han sido incorporados en ese estudio. La organización espera que la evaluación les ayude a abordar algunas preguntas fundamentales acerca de la eficacia del programa y las medidas de desempeño a las que deben estar haciéndoles seguimiento para gestionar y mejorar sus operaciones.

Para aprender más . . .

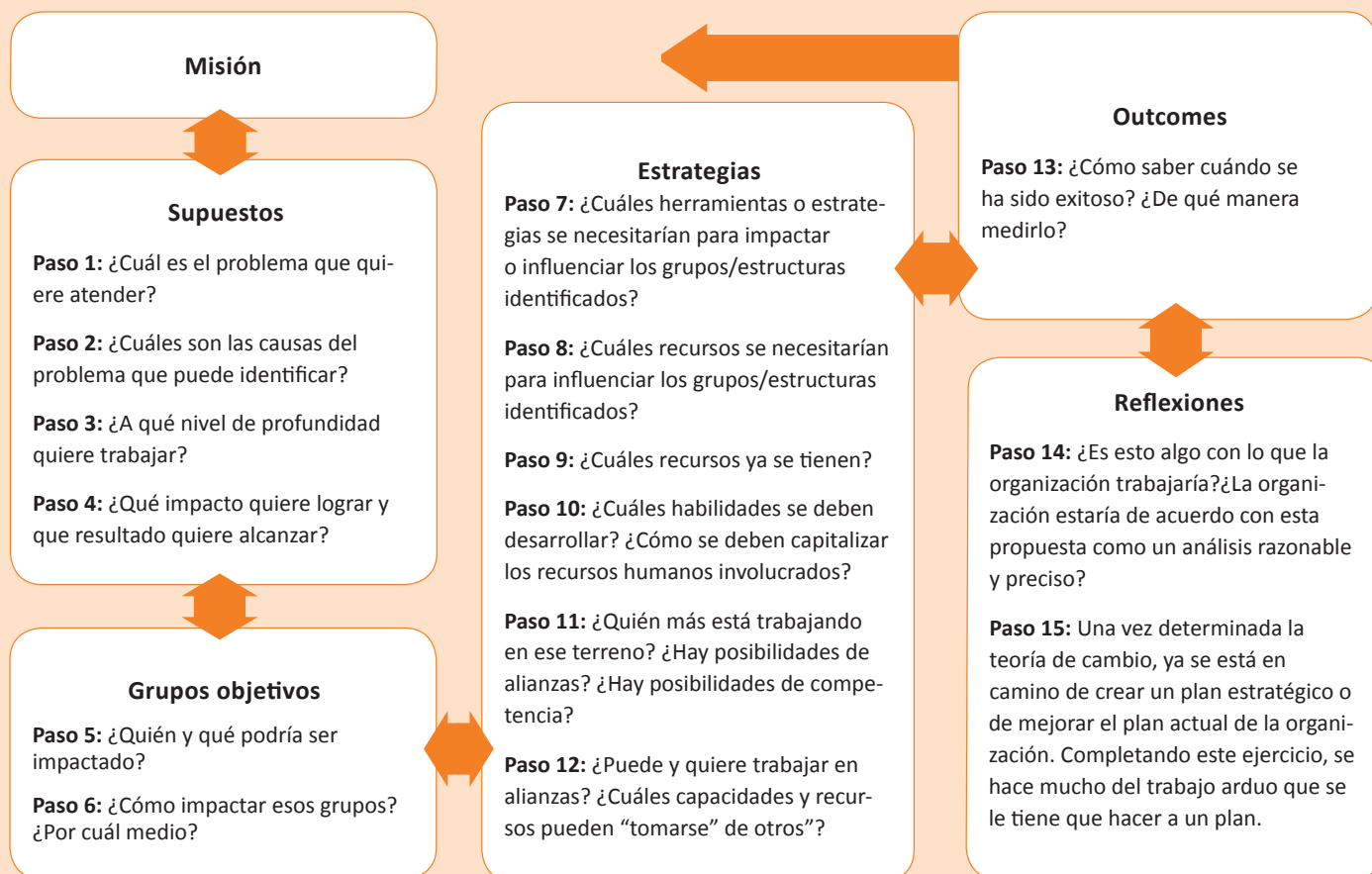
Varias organizaciones ofrecen información útil sobre la teoría de cambio, e incluso algunas plantillas que los donantes o los beneficiarios pueden ver para la creación de su propia teoría de cambio o marco lógico.

- **Theory of change (www.theoryofchange.org),** un proyecto de colaboración de *ActKnowledge* y el Instituto Aspen Roundtable sobre el cambio comunitario. Este sitio web ofrece una amplia gama de información básica, herramientas y modelos de documentos que pueden ayudar a los donantes y beneficiarios a empezar a trabajar en su teoría de cambio.
- **W. K. Kellogg Foundation (www.wkkf.org)** *The Logic Model Development Guide*, un complement al *Evaluation Handbook* de la fundación, que se centra en cómo desarrollar y utilizar un modelo lógico.
- **Grantmakers for Effective Organizations (www.geofunders.org).** GEO proporciona vínculos a varios recursos en la teoría de cambio, incluyendo la herramienta de desarrollo de teoría de cambio de INSP, y la teoría de cambio en la organización de GEO.
- **Annie E. Casey Foundation (www.aecf.org).** *Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning*, el manual de la fundación para las organizaciones comunitarias que participan en su programa Making Connections. Disponible en su sitio web.
- **International Network on Strategic Philanthropy (www.insp.efc.be).** La *Theory of Change Development Tool* y el manual ad junto se pueden descargar de la página web INSP.

Imagínese esto: escribir una teoría de cambio o un modelo lógico

Las teorías del marco lógico y la de cambio, vienen en muchas formas y tamaños, pero aquí hay una idea general de sus respectivos formatos.

Las teorías de cambio suelen ser ilustradas en formatos dinámicos (ya menudo muy complejo), usando cajas y flechas que ayudan a crear un diagrama de un proceso y a explicar cómo sus elementos encajan entre sí, y por qué estos deberían funcionar. En el siguiente ejemplo del *International Network on Strategic Philanthropy's Theory of Change Development Tool*, se ofrece una visión general de los pasos necesarios para crear una teoría de cambio, preguntas para hacer, y cómo la información (y las relaciones entre la información) se pueden visualizar y representar. Está disponible en www.insp.efc.be.



Los **marcos lógicos** a menudo se muestran como tablas, con títulos que ayudan a los planificadores a describir un proceso específico descomponiéndolo en sus componentes lógicos. He aquí un ejemplo de la Logic Model Development Guide de la W. K. Kellogg Foundation, disponible en www.wkkf.org. La guía también muestra otros formatos de muestra.

Recursos	Actividades	Resultados	Efectos a corto y largo plazo	Impacto
Para completar las actividades se necesita lo siguiente:	Para solucionar el problema debemos completar las siguientes acciones:	Se espera que una vez completadas las acciones se produzca la siguiente evidencia:	Se espera que las acciones completadas lleven a los siguientes cambios en 1–3 años y luego en 4–6 años:	Se espera que las acciones completadas lleven a los siguientes cambios en 7–10 años:

Preguntas frecuentes sobre la teoría de cambio

¿La creación de una teoría de cambio es algo que debe hacerse dentro de la fundación o algo que se pide a los beneficiarios?

Ambas cosas. Tanto fundaciones grandes como pequeñas han utilizado teorías de cambio para aclarar sus propias metas y establecer un camino entendido y aprobado por todos. Según el director ejecutivo de una pequeña fundación del medio oeste en Estados Unidos, la creación de una teoría de cambio perfiló la estrategia de la organización y transformó su personal en un equipo de verdad: "Hace seis u ocho meses, teníamos un grupo de personas ocupando un espacio con muy buena intención y con el deseo de hacer un buen trabajo, pero sin la posibilidad de hacerlo porque no teníamos un punto de vista común de nuestras creencias, sobre lo que era nuestro trabajo, sobre cómo lo hacíamos, de cómo nos relacionamos unos con otros, y así sucesivamente."

Por otro lado, las fundaciones ahora piden rutinariamente a sus beneficiarios que produzcan teorías de cambio para mapear el trabajo que la fundación está apoyando. Algunos donantes relacionan este proceso con la elaboración de propuestas, mientras que otras piden a los beneficiarios que creen teorías de cambio después de que las donaciones se realicen y los proyectos se estén llevando a cabo. No es inusual que los donantes que gestionan programas complejos y de amplia cobertura desarrollen una teoría general de cambio para luego apoyar la creación de teorías de cambio más profundas y específicas por parte de los beneficiarios individuales y/o los lugares de intervención.

¿Cómo puede una teoría de cambio ayudar con la evaluación?

Una buena teoría de cambio puede aclarar qué se debe medir, cuándo, cómo y por quién. Un donante explicó que la construcción de una teoría de cambio plantea cuatro cuestiones cruciales que pueden llevar a una evaluación eficaz: "¿La intervención es significativa? ¿Es plausible? ¿Es factible para esta organización en particular? ¿Y es medible?" Esas preguntas aplican sin importar si la 'intervención' es para toda la estrategia de donaciones de una gran fundación o si es un proyecto escolar local financiado por una pequeña fundación familiar.

Para asegurarse de que la teoría se preste para la evaluación, un consultor que a menudo trabaja con fundaciones ofrece dos consejos: en primer lugar, destacar la importancia de la "recolección de datos cuantitativos básicos para captar datos relevantes, como el número de beneficiarios, el dinero gastado, y otras cosas." En segundo lugar, identificar los puntos de indagación en los cuales se pueda esperar ver resultados concretos, centrándose en los ele-

mentos del programa que estén vinculados directamente a sus efectos deseados a largo plazo. Algunos de estos puntos pueden ocurrir en intervalos más cortos, mientras que otros pueden ocurrir solo después de varios años. Estas sugerencias son igualmente relevantes para las teorías de cambio generales de las fundaciones y para las teorías específicas de algunos proyectos.

¿Cómo pueden los donantes ayudar a los beneficiarios a producir teorías de cambio?

Algunos donantes trabajan con los beneficiarios para desarrollar las teorías de cambio, mientras que otros recurren a consultores externos. La decisión por lo general está condicionada al grado de experiencia del personal de la fundación, y a cuánto está dispuesta la fundación a pagar por apoyo externo. Las fundaciones más grandes suelen desplegar su personal de evaluación para ayudar a los beneficiarios a que construyan teorías de cambio, por lo general en colaboración con el personal del programa.

Una fundación invierte en un proceso de formación en dos etapas para los solicitantes que han presentado una carta de intención y que ya han recibido luz verde para desarrollar una propuesta. La fundación le paga a un evaluador para trabajar con cinco o seis beneficiarios a la vez, con al menos dos personas de cada organización participando en la capacitación. En la primera sesión de capacitación, los equipos desarrollan sus teorías de cambio. En la segunda, miran qué técnicas de evaluación utilizar. La fundación gasta alrededor de 25,000 dólares al año para capacitar a aproximadamente 24 beneficiarios que en total recibieron 1 millón de dólares en donaciones.

El mismo evaluador está disponible para responder preguntas y revisar las propuestas de los beneficiarios potenciales antes de su presentación a la fundación. "El consultor es el mensajero apropiado" para hacer en detalle las preguntas necesarias con el fin de producir una teoría de cambio, porque se percibe como una parte neutral y por lo tanto puede hablar con franqueza con los beneficiarios sobre su trabajo y los problemas que probablemente encuentre.

Un donante involucrado en un programa de alto alcance geográfico ayudó a que sus beneficiarios se familiarizaran con la teoría de cambio mediante su uso en la planificación programática antes de instarles a aplicarlo en la evaluación: "Tomamos un ritmo lento en los sitios de trabajo durante los primeros dos años para que la gente no se preocupara mucho con la ansiedad de la evaluación. Le dijimos a la gente que no se preocuparan por eso y que lo usaríamos cuando tuviéramos claro lo que realmente es."

¿Las teorías de cambio de los beneficiarios ayudan a evaluar el impacto de la estrategia de donación de las fundaciones?

La mayoría de las fundaciones que piden a sus beneficiarios que produzcan teorías de cambio también utilizan estos documentos como planos para la presentación de informes sobre los progresos de su trabajo. De acuerdo con un donante, él y sus colegas comparan los informes con los hitos establecidos en la teoría de cambio del beneficiario, realizan visitas periódicas y se ponen al día con los beneficiarios de forma regular. También utilizan evaluadores externos para entrevistar a los beneficiarios hacia el final de un periodo de subvención de varios años.

Sin embargo, el desarrollo de un modelo de informe aprobado por los colegas y que también tenga aplicabilidad para los beneficiarios es algo que puede generar bastante debate. “Algunas personas pensaban algo así como: ‘la información cualitativa está bien y simplemente vamos a tomar viñetas cada año’, según dijo un donante con respecto a la conversación dentro de su fundación, ‘pero también había gente que quería más datos concretos. La realidad es que al final vamos a encontrar un punto medio. Y probablemente eso está muy bien, dados los grupos que financiamos y el tipo de trabajo que estamos haciendo.”

Más difícil aún es saber qué hacer con los resultados de los beneficiarios en conjunto. ¿Qué dicen los resultados en general acerca de la efectividad de la estrategia de donaciones de una fundación? Un oficial de programa recordó que él y sus compañeros de trabajo trataron de ver los resultados de todas sus subvenciones juntas, pero esto le resultaba difícil porque cada programa era un poco diferente. Otro donante reconoció esta misma dificultad, señalando la falta de acuerdo sobre la conveniencia de “consolidar” o “dividir” los logros de los beneficiarios: “A los partidarios de consolidar les gustaría que encontráramos maneras de agregar los logros de nuestros beneficiarios a través del portafolio –explicó– y quienes no están de acuerdo dicen que es imposible ya que cada beneficiario es único. Esto no se ha resuelto entre nuestro personal o con nuestra junta.”

¿Hay momentos en los que el desarrollo de una teoría de cambio no es una buena idea?

Tal como el mini caso de estudio ilustra, la creación de una teoría de cambio es principalmente útil para articular y probar a fondo los supuestos detrás de un modelo de intervención o programa, sentando así una base para una planificación de la implementación más práctica. “De alguna manera –dijo un consultor– es un ejercicio de pensamiento crítico, es teórico. Si lo que se necesita es un plan instrumental, un marco lógico es probablemente más apropiado.” Varias personas también mencionaron que el desarrollo de una teoría de cambio puede ser difícil y desgastante a la

vez: “puede que no sea algo sobre lo que se quiere insistir a los beneficiarios” cuando la subvención sea relativamente pequeña, el trabajo propuesto bastante sencillo, o la organización ya está cargada de trabajo.

¿Qué lecciones deben siempre tener en cuenta los donantes si deciden utilizar un enfoque de teoría de cambio?

Algunos donantes ofrecen cinco consejos generales:

- **Tómese un tiempo para su propio aprendizaje.** Algunas fundaciones adoptan la teoría de cambio para aprender acerca de la eficacia de sus propios programas, mientras que otros tienen curiosidad respecto a la trayectoria del trabajo que financian. En cualquier caso, la adopción de un enfoque a la teoría de cambio requiere un fuerte compromiso con el aprendizaje. Un donante dice: el apoyo dentro de la fundación comienza idealmente con la junta directiva: “¿Ustedes como fundación quieren hacer este trabajo? Eso significa tener una junta que esté interesada en esta información.” Más allá de la junta directiva, los donantes que quieran usar la teoría de cambio necesitan desarrollar conocimientos, apropiación y apoyo entre sus colegas. Como un donante señaló: “Una buena teoría de cambio tiene una alta intensidad de mano de obra, y por lo tanto es necesario no solo tener el personal para que lo haga, pero también es necesario capacitar al personal.” Un funcionario del programa de la unidad de evaluación de una fundación descubrió que tenían que tomarse el tiempo para la reflexión conjunta entre el personal de programa y el de evaluación. Una vez lo hicieron, dijo: “todos terminamos con un mayor sentido de ayuda para hacer que la teoría de cambio se dé en la realidad.”

- **Comunique sus expectativas claramente a los beneficiarios.** Varios donantes destacaron que son cuidadosos al comunicar sus expectativas de frente, explicando por qué tener una teoría de cambio es importante, cómo es el proceso y lo que se puede esperar de ella. Los beneficiarios, un donante explica, necesitan una “idea clara de qué es lo que se le está pidiendo a la gente tomar en serio.” Otro dijo que él siempre hace hincapié a sus beneficiarios en que articular los resultados esperados –una parte importante del desarrollo de una teoría de cambio – no es el mismo que “la negociación de un contrato.” El verdadero objetivo es ser “transparente en torno a los objetivos y las metas, y no que si está por fuera en un punto porcentual no vamos a renovar la subvención.”

También, cabe recordar, dice un donante, que el uso de una teoría de cambio puede desafiar los principios de los beneficiarios respecto a lo que significa trabajar con un donante. En particular, apuntó un donante, requiere una colaboración

más estrecha (y mayor transparencia sobre debilidades y problemas potenciales) de lo que la mayoría de las organizaciones están acostumbradas: “El factor que no sopesamos tanto como deberíamos es que se necesita un tiempo para que la gente vea que la fundación no está andando de la misma manera de la que lo ha hecho siempre.”

■ **Escuche a los beneficiarios y adaptarse a sus necesidades.** Algunos donantes también plantearon la realidad de que las ideas y el proceso de la teoría de cambio no surgen fácilmente en todos los donantes y beneficiarios de subvenciones. Como alguien lo describió, “Los marcos lógicos, el pensamiento lineal, los datos de resultados, etc., son cosas que en las fundaciones nos gusta tener porque facilitan tener una visión general de la variedad de programas que financiamos. Sin embargo, estos no son necesariamente valorados por todos...tenemos que entender que nuestro proceso de donaciones no puede ser un proceso estandarizado.” La flexibilidad es importante. Un donante ha experimentado con que sus beneficiarios representen sus teorías de cambio de diferentes maneras, incluyendo tablas, diagramas de flujo, y documentos escritos sencillos, con el fin de encontrar el formato que funcione mejor para ellos.

■ **Sea creativo e incluyente a la hora de convocar a la gente.** Un donante utilizó un proceso colaborativo para promover –en dos grupos de diferentes partes del país– la mejoría de sus estrategias para hacer frente a los problemas de los barrios a las afueras de los límites municipales, cuyos habitantes (muchos de ellos pobres) no reciben los servicios básicos de la ciudad. Reconociendo “la importancia de la colaboración entre los diferentes grupos étnicos y de las diferentes teorías jurídicas en constante evolución entre los defensores de diferentes contextos”, la fundación reunió a abogados de derechos civiles y líderes comunitarios –afroamericanos de Carolina del Norte y latinos de California– para una serie de reuniones con el propósito de discutir y refinar sus teorías de cambio. “Algunos de los abogados con un enfoque estrictamente legal se molestaron por nuestra presión para tener esas reuniones, dudando de si estas tendrían algún impacto–recordó–, se les demostró lo contrario y con orgullo lo reconocen ahora.” Una de las lecciones, desde su punto de vista, es que “las personas afectadas por el problema que buscamos resolver tienen una gran sabiduría, pasión y sugerencias prácticas. A veces se nos ocurren solo soluciones raras o ineficaces sin su participación.”

RECONOCIMIENTOS

Andrea Anderson
Heléne Clark
Julie Farkas
Bob Hill
Stephen Horan
David Hunter
Audrey Jordan
Anne Kubisch
Sally Kohn
Becky Lentz
Willy Mutunga
Patti Patrizi
Ellen Remmer
Sara Rios

Marnie Sigler
Mindy Tarlow
Gladys Washington
Thomasina Williams

ActKnowledge
Aspen Institute Roundtable on
Community Change
Mary Reynolds Babcock Foundation
Ball Foundation
Annie E. Casey Foundation
Center for Employment
Opportunities
Edna McConnell Clark Foundation

Community Health Resource Center
Consumer Health Foundation
Ford Foundation
William and Flora Hewlett
Foundation
The Philanthropic Initiative
Patrizi Associates

Para guías adicionales en la Serie de Técnicas de Evaluación y otros materiales y guías, visite www.grantcraft.org.

GRANTCRAFT  A service of the
FOUNDATION CENTER

www.grantcraft.org