

TALLER: DISEÑO DE PROYECTOS Y POSTULACIÓN A FONDOS CONCURSABLES

INTRODUCCION A LA TEORÍA DE CAMBIO



Sede Santiago, Universidad de Los Lagos
29 de agosto, 1, 5 y 8 de septiembre de 2016

Contenidos

- **De dónde viene la Teoría de Cambio (TdC)**
- **Qué es la TdC**
- **La lógica de pensamiento y acción de la TdC**
- **Los pasos metodológicos para desarrollar una TdC**
 1. El **cambio** deseado
 - ▣ **Tipos, niveles y dimensiones** del cambio social
 - ▣ Los **momentos** en los procesos de cambio
 - ▣ Las **instituciones** y los **cambios institucionales**
 2. Los **actores** del cambio
 - ▣ **Participación y poder** en los procesos de cambio
 3. Los **supuestos** de partida
 4. La **ruta de cambio**
 5. Los **indicadores**
 6. Mecanismos de **aprendizaje, monitoreo y rendición de cuentas**

¿De dónde viene?

- **Dos corrientes** – evaluación de programas sociales en Canadá en los 1990s y la educación popular
- **Difusión acelerada** - ‘Teoría de cambio’ desde 2005
- **Formalización de la técnica** entre agencias donantes
- **Adaptación flexible del enfoque** - por muchas otras organizaciones
- **El enfoque de teoría de cambio también es conocido como “ruta de cambio” (pathway of change), “motor de cambio” (engine of change), “modelo lógico”, (logic model), y “teoría de acción” (theory of action).**

¿qué es la teoría de cambio?

- Es un enfoque orientado a los **procesos para analizar sistemas complejos**
- Un **mapa de ruta** para el cambio.
- Describe el **destino** del cambio, los **procesos** en los cuales involucrarnos durante el viaje, nuestros **compañeros de viaje** y el **sistema de creencias** que subyace.

- **Un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo con base en:**
 - i) un análisis realista de contexto;
 - ii) una auto-valoración de nuestras capacidades de facilitación de proceso; y
 - iii) una explicitación crítica de nuestros supuestos.



“Una Teoría de Cambio nos permite ordenar nuestro pensamiento y configurar de manera abstracta, y a partir de nuestro cuerpo de conocimiento y experiencia, aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado”.

Retolaza, Iñigo, “Teoría de cambio, Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social”, PNUD-HIVOS, Guatemala, 2011, en www.hivos.nl/content/download/70160/.../2011RetolazaTdCESP.pdf

Elementos de un Teoría de Cambio

ANÁLISIS DE SITUACION (DESAFIANTE)

Dinámicas sociales, económicas, políticas ecológicas

Trayectoria histórica, conflictiva

Sistemas políticos, prácticas, creencias

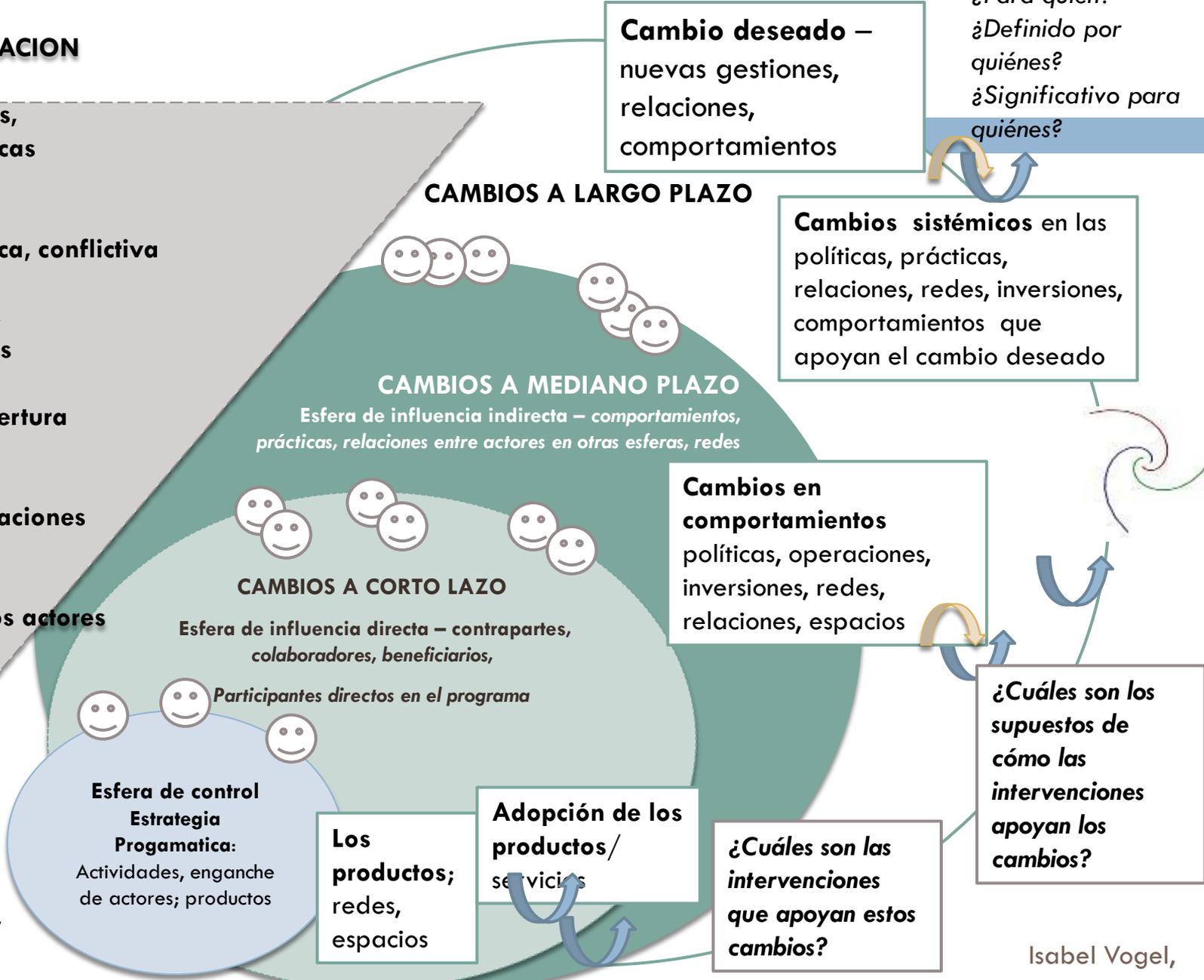
Receptividad y apertura en el contexto

Actores, redes, relaciones de poder

Capacidades de los actores

Organización, recursos, sistemas, habilidades

Vogel, adapted from Morton, 2012, Montague, 2011



Cambio deseado – nuevas gestiones, relaciones, comportamientos

¿Para quién?
¿Definido por quiénes?
¿Significativo para quiénes?

CAMBIOS A LARGO PLAZO

Cambios sistémicos en las políticas, prácticas, relaciones, redes, inversiones, comportamientos que apoyan el cambio deseado

CAMBIOS A MEDIANO PLAZO

Esfera de influencia indirecta – comportamientos, prácticas, relaciones entre actores en otras esferas, redes

Cambios en comportamientos políticas, operaciones, inversiones, redes, relaciones, espacios

CAMBIOS A CORTO LAZO

Esfera de influencia directa – contrapartes, colaboradores, beneficiarios,

Participantes directos en el programa
Esfera de control
Estrategia Programática:
Actividades, enganche de actores; productos

Los productos; redes, espacios

Adopción de los productos/ servicios

¿Cuáles son las intervenciones que apoyan estos cambios?

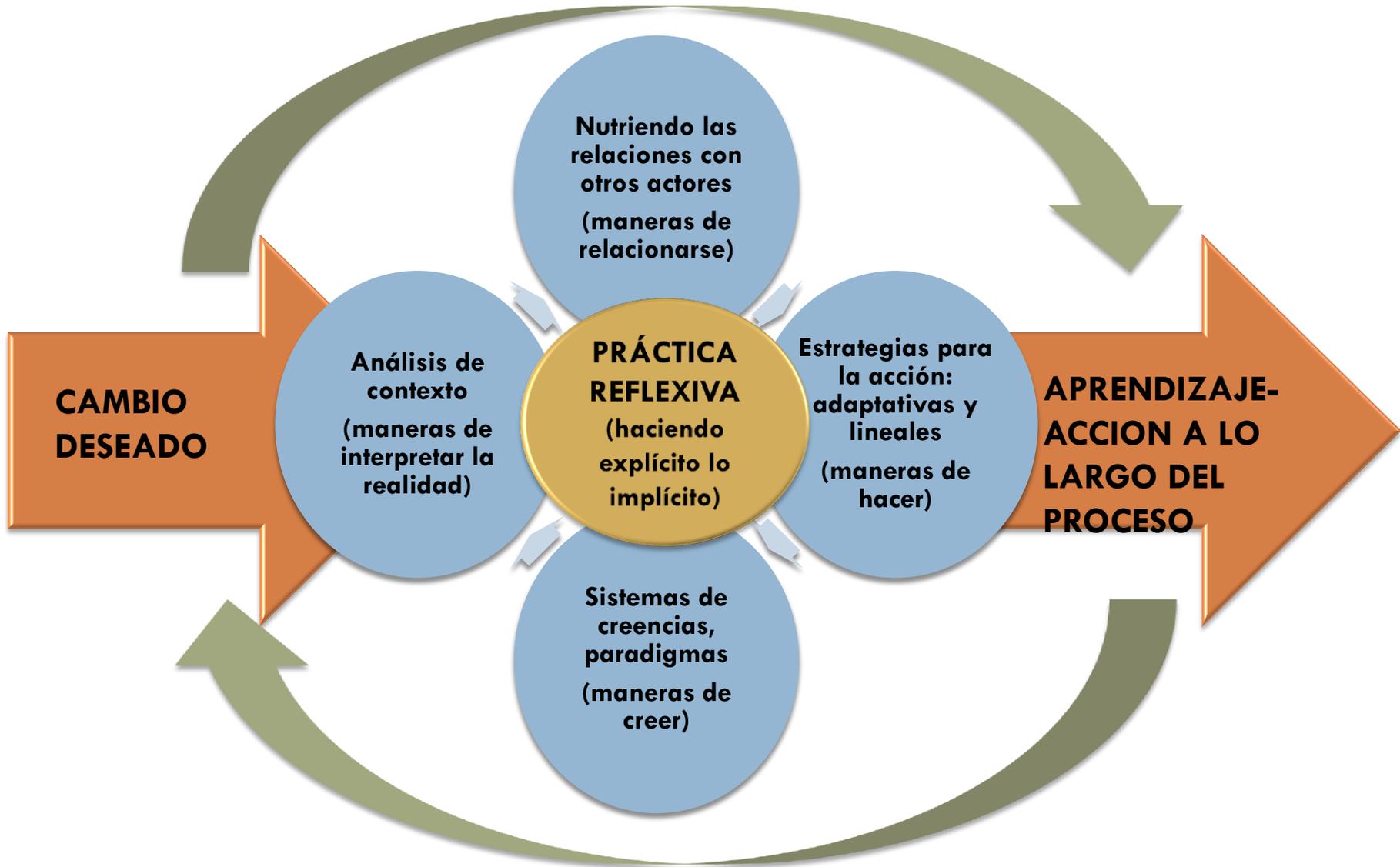
¿Cuáles son los supuestos de cómo las intervenciones apoyan los cambios?

LA LÓGICA DE PENSAMIENTO Y ACCIÓN de la TdC:

Un proceso dinámico, continuo, explícito, interactivo e iterativo



ENMARCANDO NUESTRO PENSAMIENTO Y ACCION



(DES)APRENDIENDO SOBRE NUESTROS SUPUESTOS Y DECISIONES

LOS PASOS METODOLÓGICOS PARA EL DESARROLLO DE UNA TEORÍA DE CAMBIO

1. **El cambio deseado**
2. **Los actores del cambio**
3. **Los supuestos de partida**
4. **La ruta de cambio**
5. **Los indicadores**
6. **Mecanismos de aprendizaje, monitoreo y rendición de cuentas**

1. EL CAMBIO DESEADO

- No a partir de la identificación de un **problema** a ser resuelto
- Desde la **visualización creativa y positiva** que hacemos de una situación que se quiere alcanzar
- Representa un **conjunto de condiciones, relaciones y resultados** que queremos contribuir a que ocurran en el futuro
- **Plausible**: cambios en y entre individuos, organizaciones, estructuras sociales, patrones culturales e instituciones sobre las que nuestra organización puede **realmente** influir

Dimensiones del cambio social

INTERNO

EXTERNO

INDIVIDUAL

TRANSFORMACION PERSONAL

Identidad(es) individuales
Modelos mentales personales
Emociones y sentimientos
El Ser espiritual

YO

subjetivo

TRANSFORMANDO RELACIONES

Hábitos relacionales
Comportamiento con la otredad
Relación con el entorno socio-político

ELLO

objetivo

COLECTIVO

NOSOTROS

intersubjetivo

TRANSFORMANDO PATRONES COLECTIVOS DE PENSAMIENTO Y ACCION

Identidad y cultura colectiva
Comportamiento y pensamiento colectivo
Entendimiento común

ELLO

interobjetivo

TRANSFORMANDO ESTRUCTURAS E INSTITUCIONES

Instituciones estructurales de la sociedad (leyes, CPE, Estado, **familia**, etc.)
Políticas públicas
Modelos económicos

Los cambios institucionales

Aquellas reglas del juego que determinan el gobierno de una sociedad, grupo social determinado (por ejemplo, grupos étnicos, clanes, asociaciones, etc.), e incluso una organización específica.

Instituciones formales: constitución política del estado, sistema judicial, congreso, marco legal, sistema electoral, etc.)

Instituciones no formales: sistemas jurídicos consuetudinarios con base en usos y costumbres, relaciones de compadrazgo y padrinzago, homofobia y misoginia, reciprocidad comunitaria, discriminación y racismo

Acercándose a definir el Cambio deseado

- • ¿Cuál es el **propósito del cambio** que queremos contribuir a que ocurra?
- • ¿Cuáles son los **temas** que queremos contribuir a que cambien?
- • ¿Quiénes son los **actores** involucrados en el proceso de cambio?
- • ¿Qué **periodo de tiempo** estamos visualizando?
- • ¿En qué **nivel** estamos visualizando el cambio (eventos, patrones, estructuras)?

Generar una imagen viva

- Contexto
- Temas
- Actores involucrados
- Instituciones (formales- informales)
- Cambio deseados – 5 a 10 años
- Analizando la actualidad se proyecta la imagen futura



Identificar áreas estratégicas

- **Áreas Estratégicas** sobre las que se va a sustentar ese cambio; y por ende, sobre las que hay que centrar nuestra acción.
- **Sintetizar** en 2 ó 3 áreas estratégicas para evitar demasiada dispersión
- **Centrar** el ejercicio en los elementos estratégicos y fundamentales, y no tanto en los periféricos y superficiales.



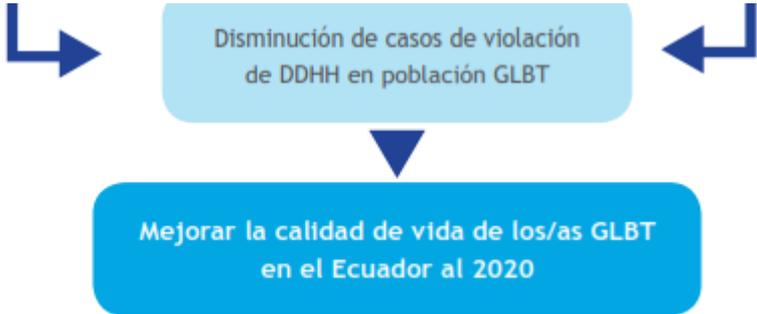
CAMBIO DESEADO

¿Cuál es el cambio sostenible y justo que deseo generar en mi contexto?

ELEMENTOS DEL CAMBIO

- ¿Cuáles son las Áreas Estratégicas que sostienen ese cambio deseado?
- ¿Quiénes son los actores estratégicos que pueden contribuir al cambio deseado?

CAMBIO
DESEADO



ESTRATEGIAS



2. Los actores del cambio

- Una vez acotado el universo de acción, pasamos a identificar aquellos actores que están involucrados en el proceso sobre el que se quiere influir activamente

PARTICIPACIÓN Y PODER EN PROCESOS DE CAMBIO

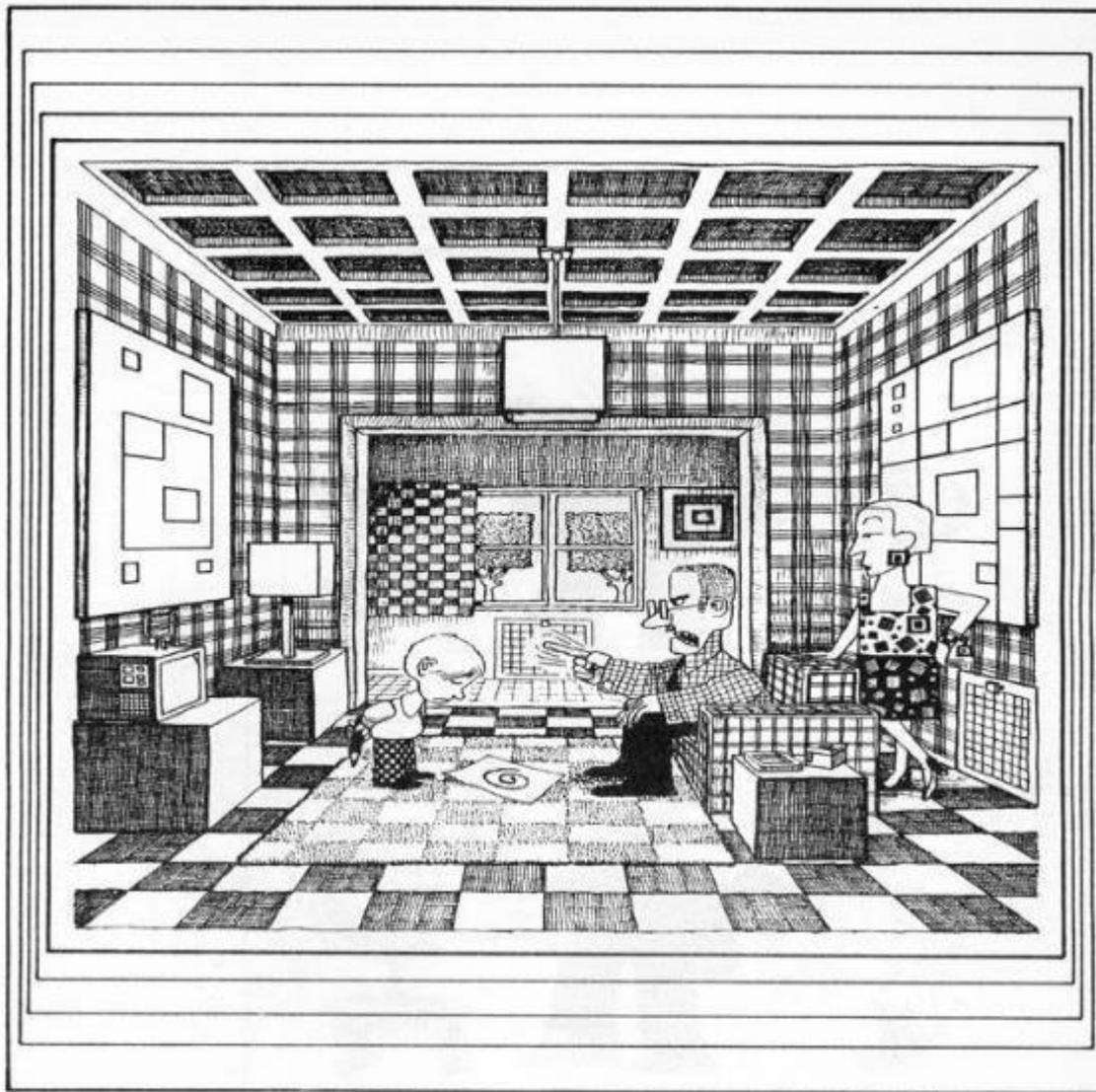
- En todo proceso participativo existe una relación directa entre el ***ejercicio del poder, los cuerpos de conocimiento presentes, y la(s) identidad(es)*** que condicionan los posicionamientos e intereses de los actores involucrados
- La **calidad de estas interacciones** condicionan, e incluso determinan, cuán **democrático** es el espacio social donde se desenvuelven los procesos de cambio social.
- En la medida que estas **interacciones son excluyentes y homogeneizadoras en términos de identidad y conocimiento**, el **grado de conflictividad** del proceso de cambio se incrementa



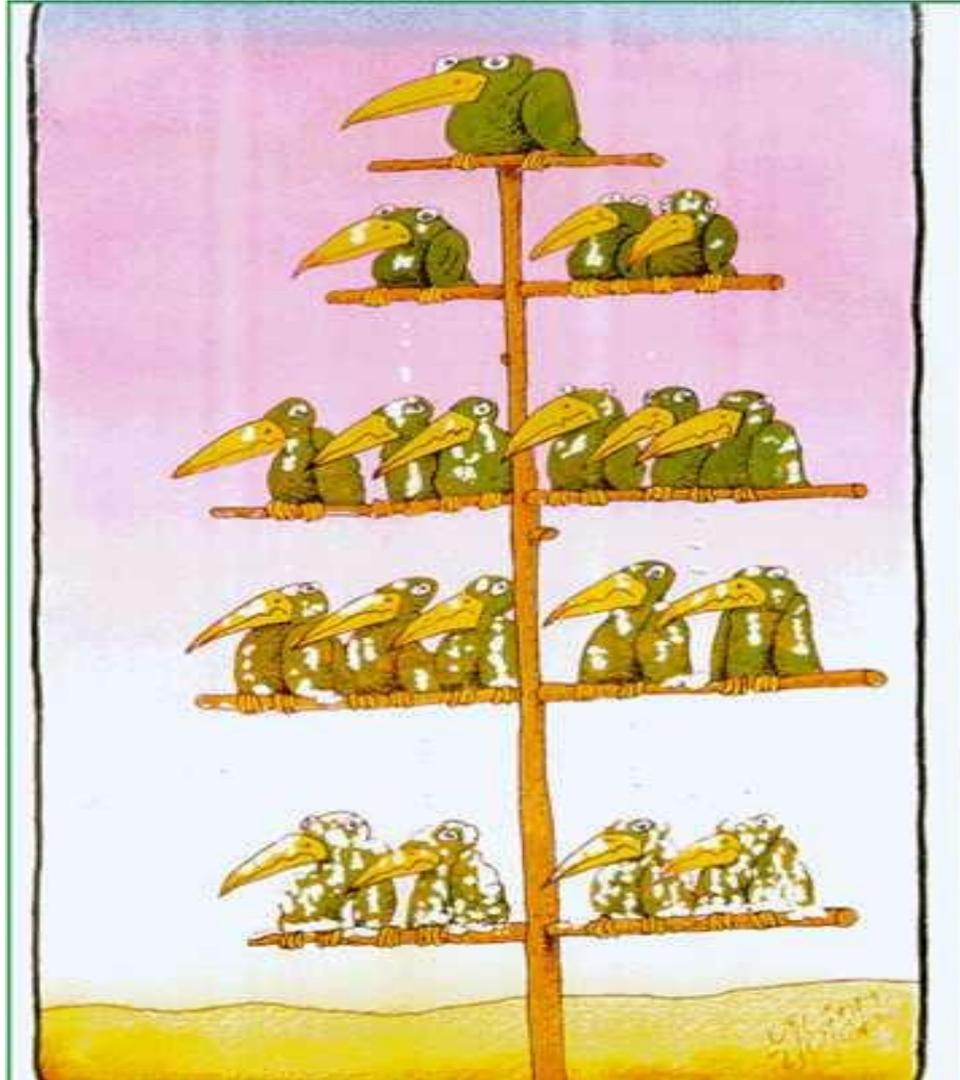
El Poder

- ▣ *el poder refiere a las capacidades de personas o instituciones para controlar el comportamiento de otros,*
- ▣ *El poder se puede ejercer o no ejercer, son acciones intencionales del que lo posee*
- ▣ **el poder también está reflejado en los valores, normas, costumbres de una sociedad que influyen en el comportamiento de las personas e instituciones**

Las estructuras invisibles que inciden en que las acciones de las personas no siempre son conscientes o intencionales...



Nuestra propia experiencia de vida afecta nuestra manera de percibir el poder



¿Cómo se ejerce el poder?

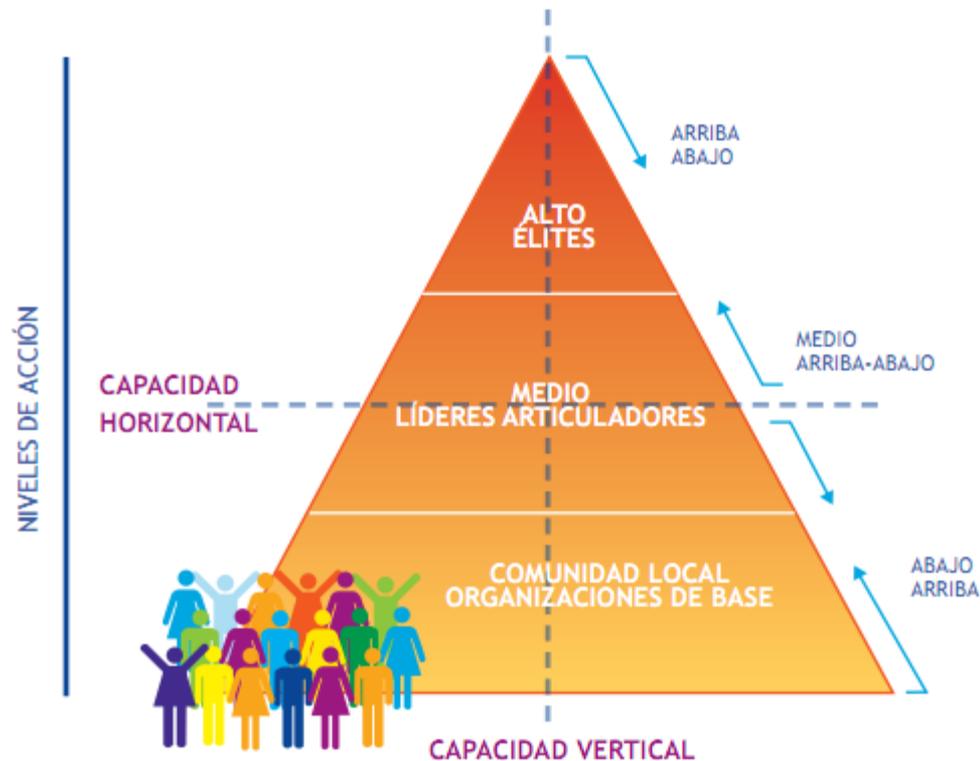
- **Poder sobre**: involucra dominación, control, autoridad, coerción, represión incluye fortaleza, fuerza, control, dinero, clase, abuso, conocimiento, ideas. ***Cantidad finita de poder***, se distribuye desigualmente (ganadores y perdedores)
- **Poder para**: ***la acción social***, potencial creativo de cada individuo para influir sobre su propia vida, de participar en la toma de decisiones, de actuar, de influir, apunta a las “***capacidades***”
- **Poder con**: ***el apoyo mutuo, la acción colectiva***, la solidaridad, la colaboración, las alianzas, fortaleza de un grupo para multiplicar el impacto de una persona para hacer algo que es mayor a la suma de sus partes
- **Poder interior**: ***autoestima, empoderamiento, la construcción de la identidad***, el respeto, el reconocimiento de las diferencias, la aceptación de la diversidad

“las tres caras del poder”

¿Cómo se muestra el poder?

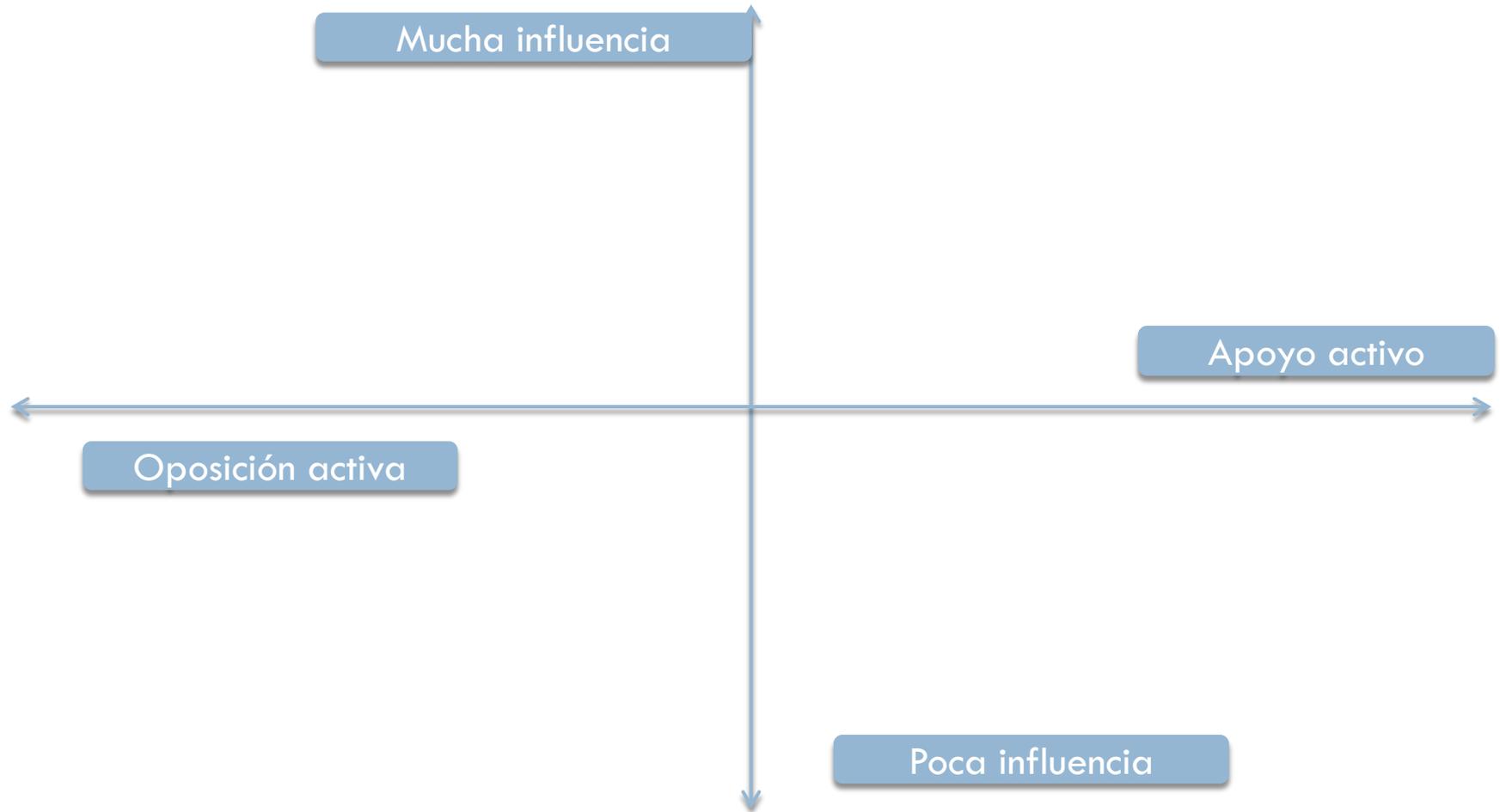
- el “poder visible” (formal): procesos formales de toma de decisiones (congreso, elecciones, mesa de diálogo, etc.) – algunos ganan otros pierden – recurso limitado
- ...el poder “oculto” (o “escondido”): Formas ocultas de poder para defender los intereses y privilegios de ciertos grupos
- ...el poder “invisible”: la “*interiorización de la opresión*”, esta en el ámbito de la ideología, normas y valores

Análisis de la capacidad de articulación de los actores



Fuente: adaptado de Lederach 2007

Análisis de posicionamiento e influencia

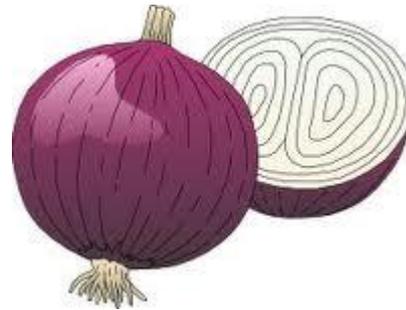


3. LOS SUPUESTOS QUE UTILIZAMOS PARA DESARROLLAR LA TEORÍA DE CAMBIO

‘Un supuesto es una afirmación acerca del mundo que subyace en el plan’

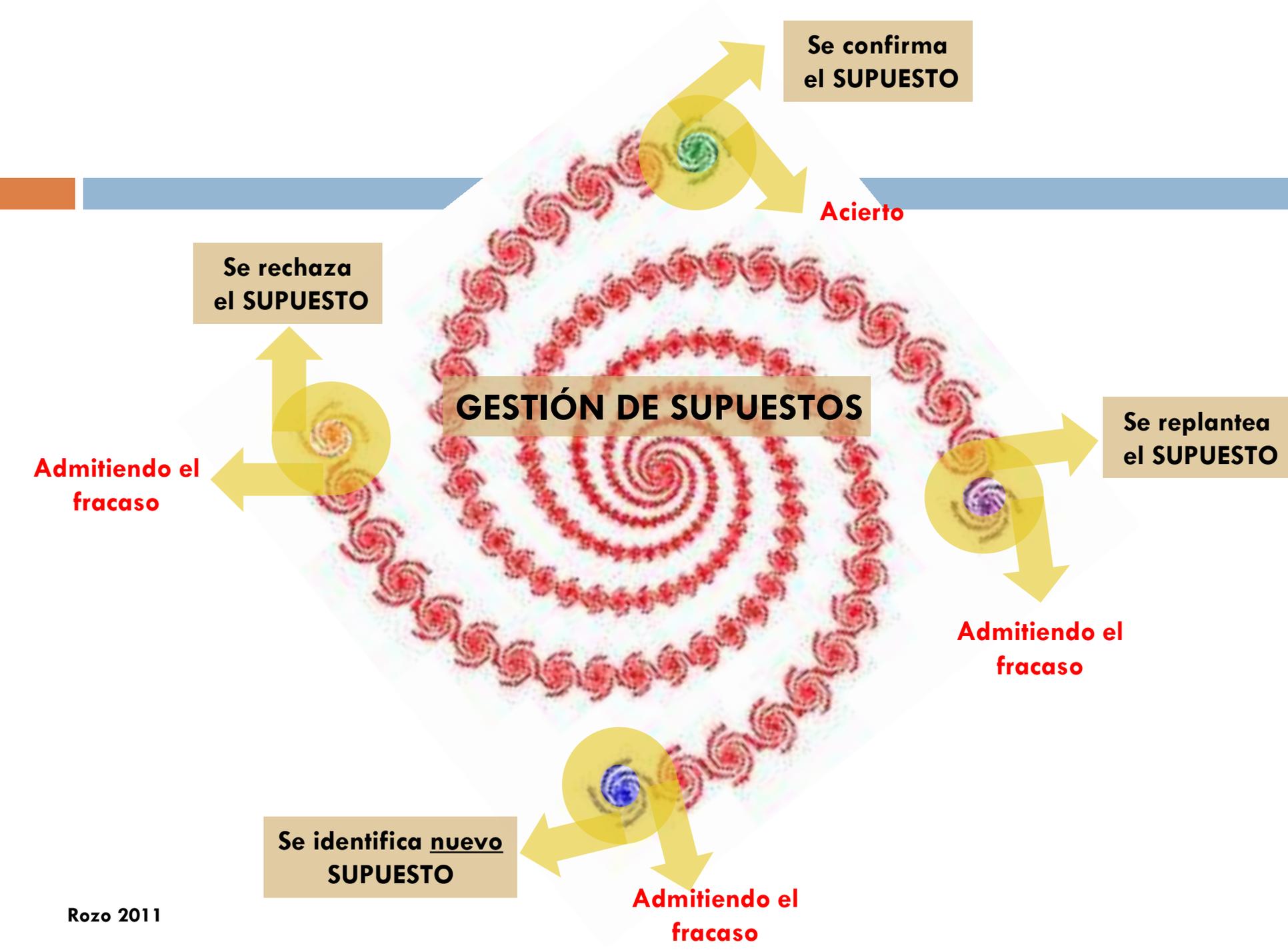
Supuestos pueden tratarse de:

- Nuestros valores
- Filosofías
- Paradigmas y visiones del mundo
- Contexto
- Normas sociales y culturales
- Relaciones de poder
- Modelos mentales
- Causa y efecto
- Estrategia e implementación



- Los supuestos son subjetivos, limitados y temporales
- Son la base de acciones, implícitos o explícitos
- Hacerlos explícitos a través del diálogo - explorarlos críticamente, reflexionar sobre lo subyacente, cambiarlos, afinarlos y monitorearlos para aprender y reflexionar

- ¿Qué *supuestos de partida* sustentan nuestro Cambio Deseado?
- ¿Con **quiénes los hemos compartido** y argumentado?
- ¿Qué es **lo que no estamos** viendo?
- ¿Qué supuestos debemos **reconsiderar**?
- ¿Cómo **incide nuestra(s) identidad(es) y experiencia** de vida en la configuración de nuestros supuestos?



4. LA RUTA DE CAMBIO

- Los **hitos del proceso y las condiciones** que se han de dar para lograr avanzar con la certeza suficiente en medio de la complejidad en que ocurre todo proceso de cambio social.
- El **logro** de resultados en cada una de las Áreas Estratégicas depende de que se den una serie de **condiciones**
- **Condiciones** que giran en torno a **cambios en:** instituciones, calidad en las relaciones entre actores, presencia y acción de determinados actores, capacidades sociales y/o técnicas, comportamientos colectivos/organizacionales/individuales, actitudes, entornos más conducentes (legales, operativos, físicos, cognitivos, tecnológicos, etc.).

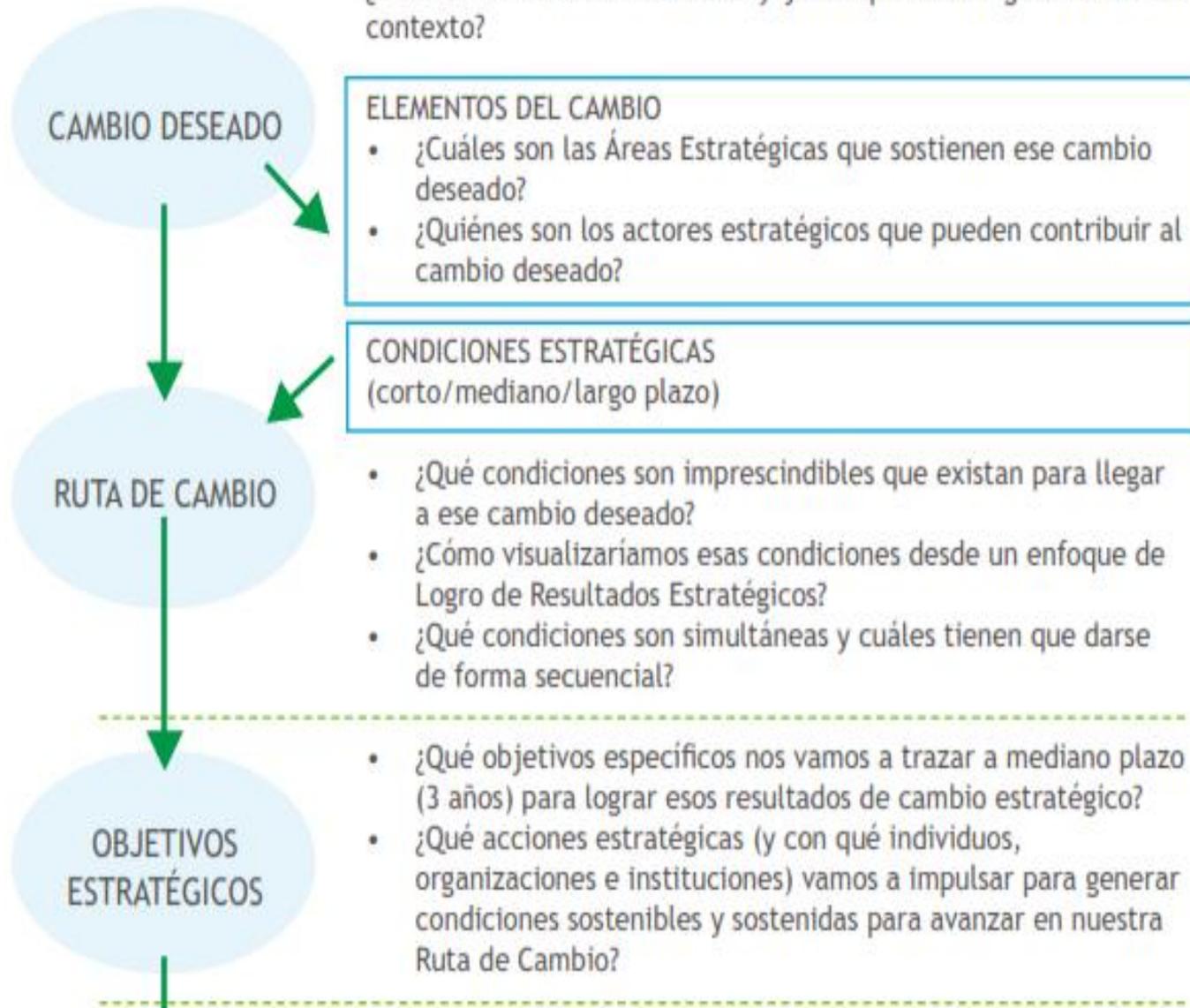
Secuencia en la elaboración de la ruta de cambio

- **Paso 1. Revisión de áreas estratégicas:** Revisar las áreas estratégicas que conforman el Cambio Deseado y enunciarlas
 - **qué** se quiere lograr, **cómo** se va a hacer, **quiénes** son los actores clave.
- **Paso 2. Identificación de las condiciones necesarias:** Identificar de manera preliminar las condiciones necesarias para el logro de esas áreas estratégicas (que a la vez nos llevan hacia el Cambio Deseado).

- **Paso 3. Agrupaciones y diseño de la ruta de cambio:**
Agrupar aquellas ideas que podrían conformar una sola agrupación de condición necesaria y enunciarla como **Resultado de Proceso** –efecto logrado
- **Trazar una Ruta de Cambio** para cada área estratégica considerando que las condiciones pueden ser secuenciales y simultáneas.
- **Cada Área Estratégica** ordenará temporalmente las condiciones clave (hitos) para el logro de los objetivos del Área Estratégica.

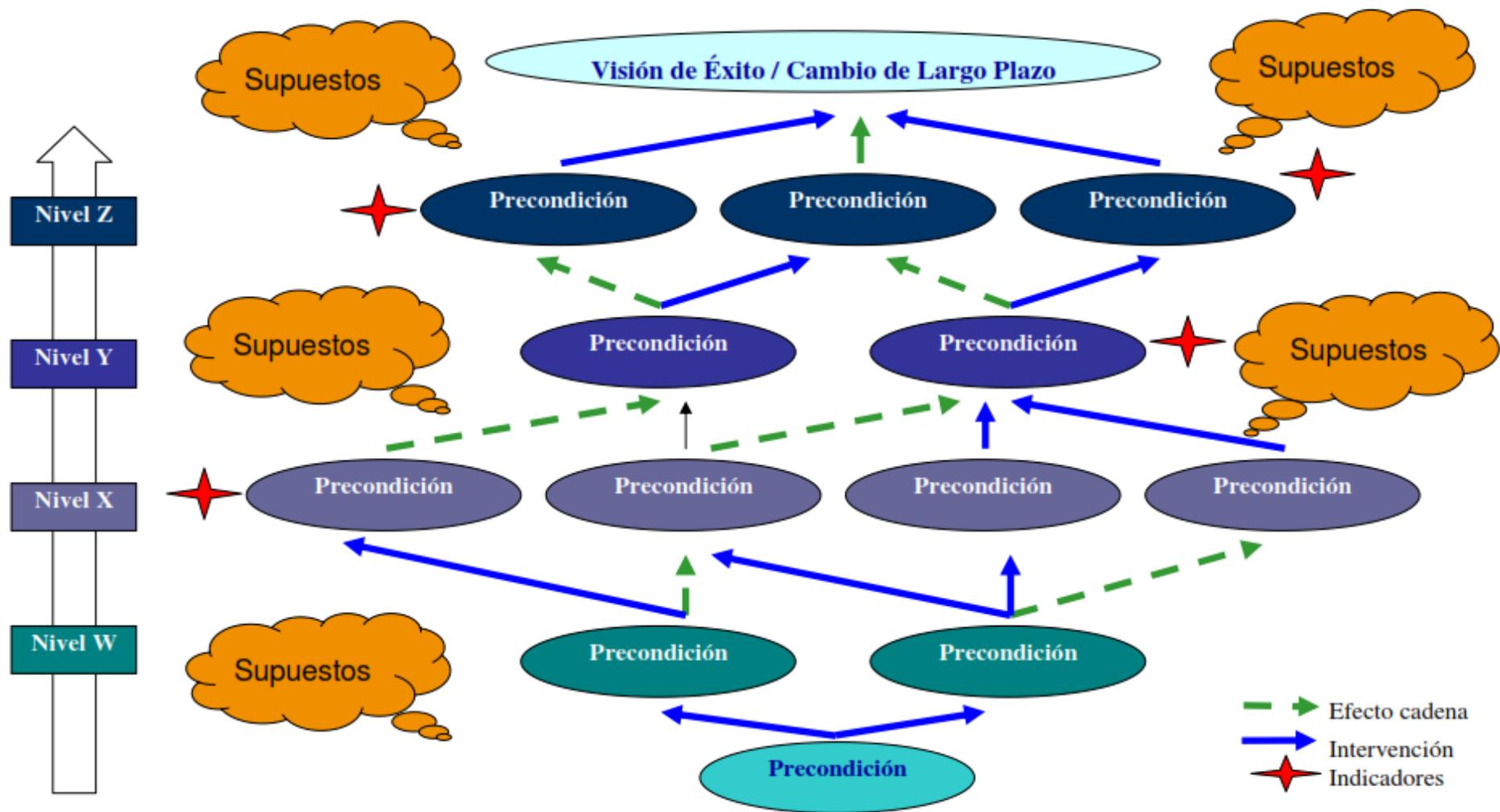
- **Paso 4. Identificar los supuestos de partida (simultánea e iterativamente):**
- Identificar aquellos **supuestos** que nos ayudan a desarrollar y sustentar nuestra lógica de cambio.
- Revisar las **condiciones de cambio e identificar los supuestos** que sustentan la decisión de identificar esa condición como necesaria para el logro del Cambio Deseado.
- En caso de que el supuesto no se sustente, deberemos revisar la pertinencia de la condición y su enunciado.

¿Cuál es el cambio sostenible y justo que deseo generar en mi contexto?

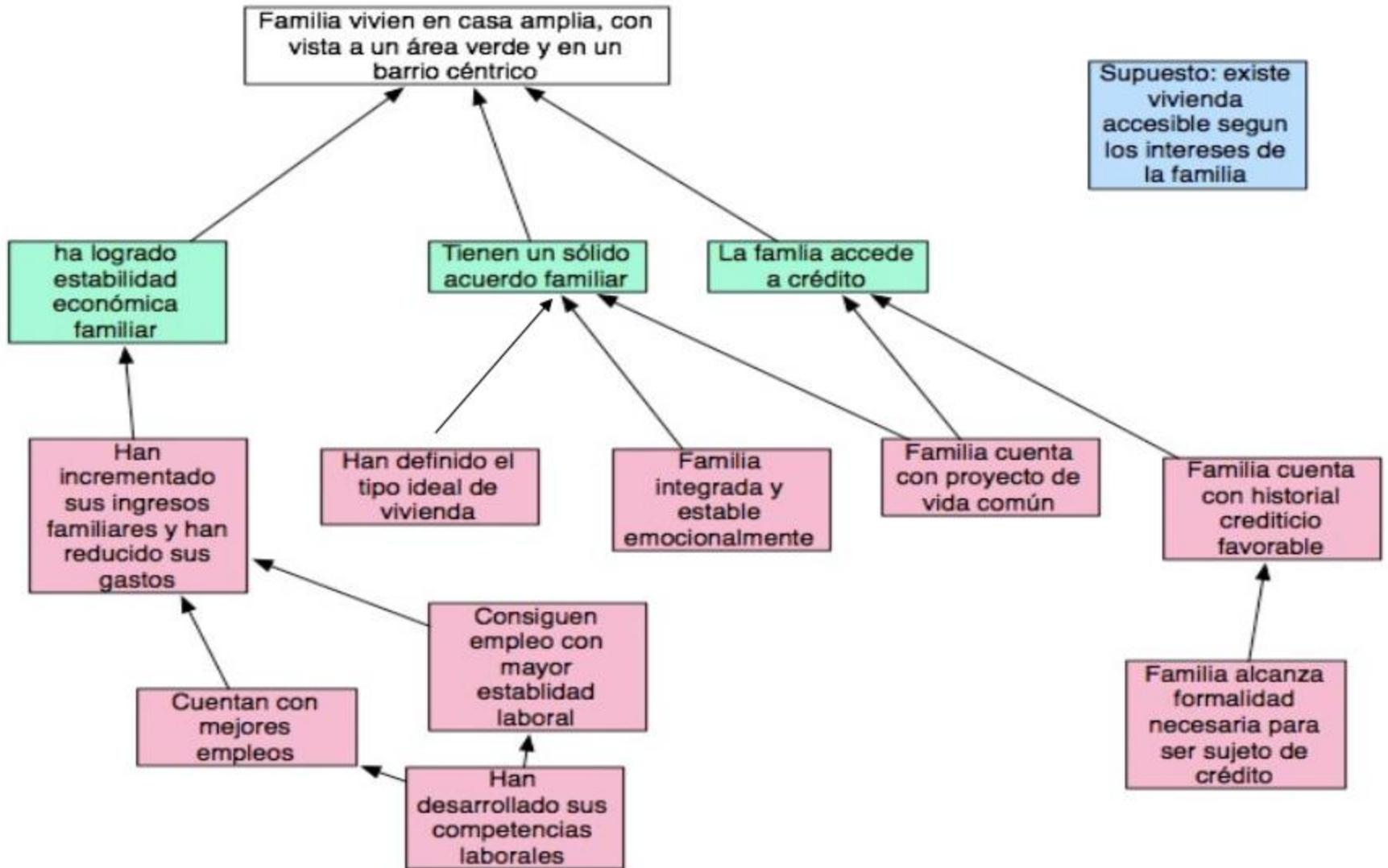


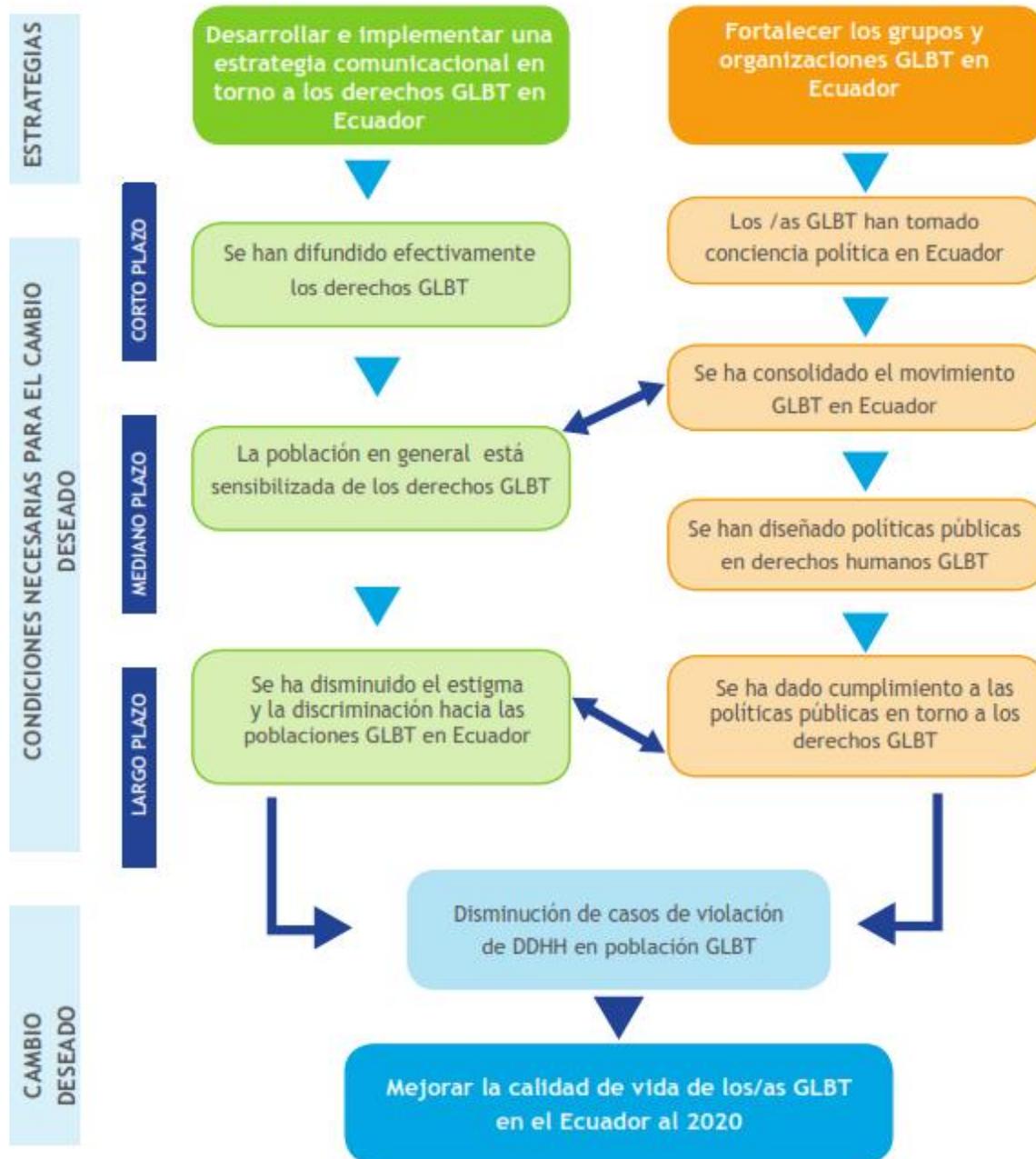
Componente	Descripción	Ejemplo (s)
Visión de éxito	Es el cambio mas significativo esperado, la imagen objetivo, el macro cambio deseado para una situación particular.	Empleo de largo plazo para adultos jóvenes (18 – 25 años) que han sido desplazados por violencia política en la Sierra.
Precondiciones ³	Son resultados – suficientes y necesarios - clave para la consecución de la visión de éxito. Existen precondiciones a un nivel primario, secundario, terciario, etc.	<ul style="list-style-type: none"> a) Jóvenes cuentan con un centro de información y capacitación b) Contratos de prácticas pre profesionales firmados con empresas locales
Intervenciones	Son iniciativas o estrategias que permiten alcanzar resultados (precondiciones de un nivel superior).	<ul style="list-style-type: none"> a) Desarrollar un curriculum para capacitar a jóvenes en carreras técnicas de corto plazo. b) Coordinar con empresas locales para facilitar prácticas de los jóvenes atendidos.
Supuestos	Representan situaciones fuera del control organizacional que influyen las precondiciones.	<ul style="list-style-type: none"> a) Empresas locales desean contar con practicantes jóvenes b) La economía en su conjunto mantiene un nivel de estabilidad y crecimiento.
Indicadores	Métricas que permiten conocer si se alcanza o no el éxito en la implementación de las precondiciones.	<ul style="list-style-type: none"> a) Tasa de jóvenes empleados (Línea de base: 10% trabajan, Meta: 90% se mantienen en su nuevo trabajo al menos por 6 meses), b) Número de jóvenes capacitados (Línea de base: 0, Meta: 250 jóvenes al final del primer año de operaciones).

Ruta de Cambio Positivo



Ejemplo: Teoría de Cambio – Nivel Familiar

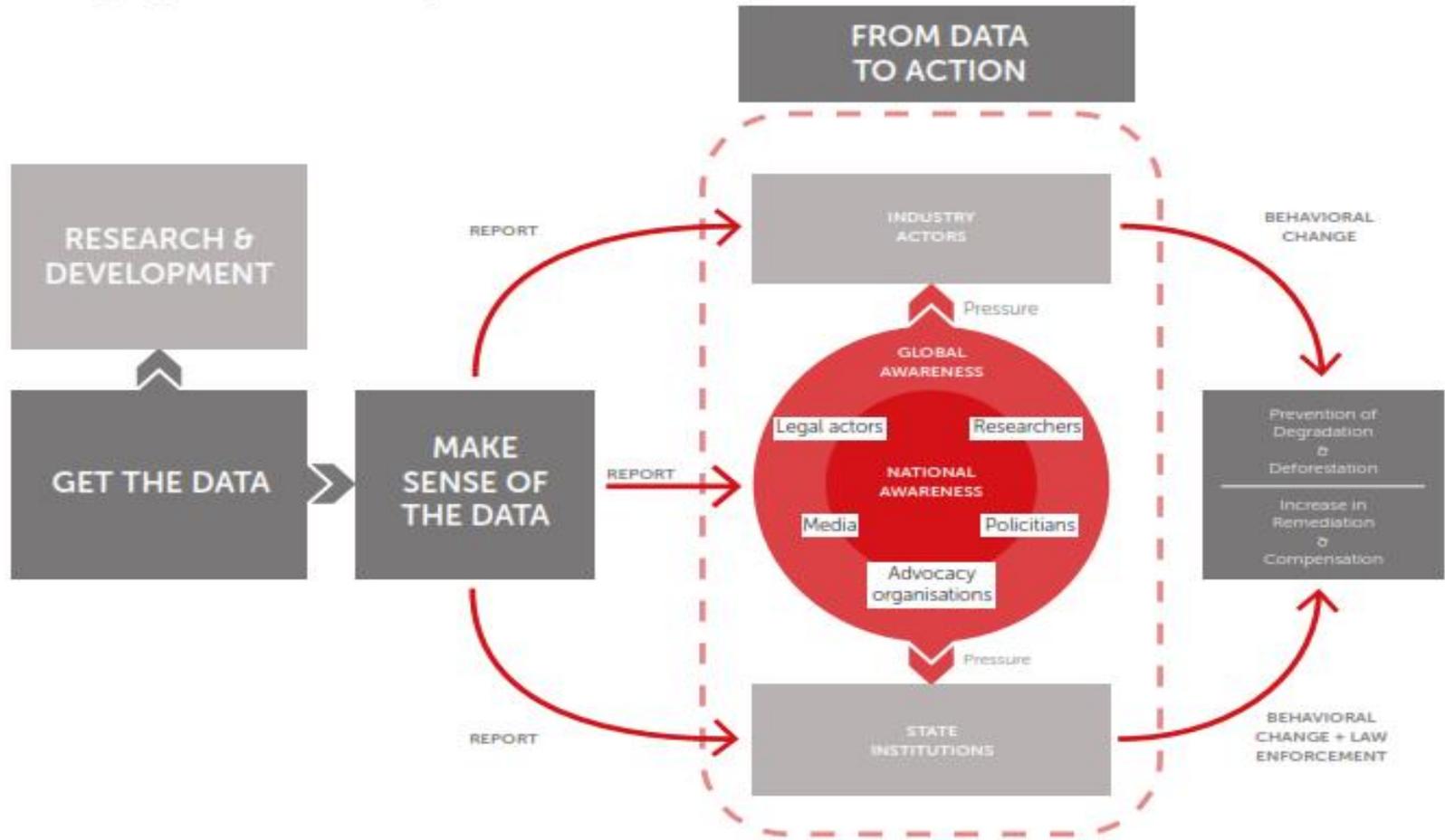




Goals

Stop degradation and improve conservation of the Amazon through:

1. Empowering indigenous peoples and local communities to manage and govern their territories and to enforce their rights.
2. Increasing transparency with regard to threats to the Amazon.
3. Holding private and state actors to account for causing or failing to prevent, compensate for and remedy degradation and deforestation.
4. Catalysing a Global Community of Practice.



Technology for Social Change's Ecosystem



OMIDYAR NETWORK™

VERSION 1.0

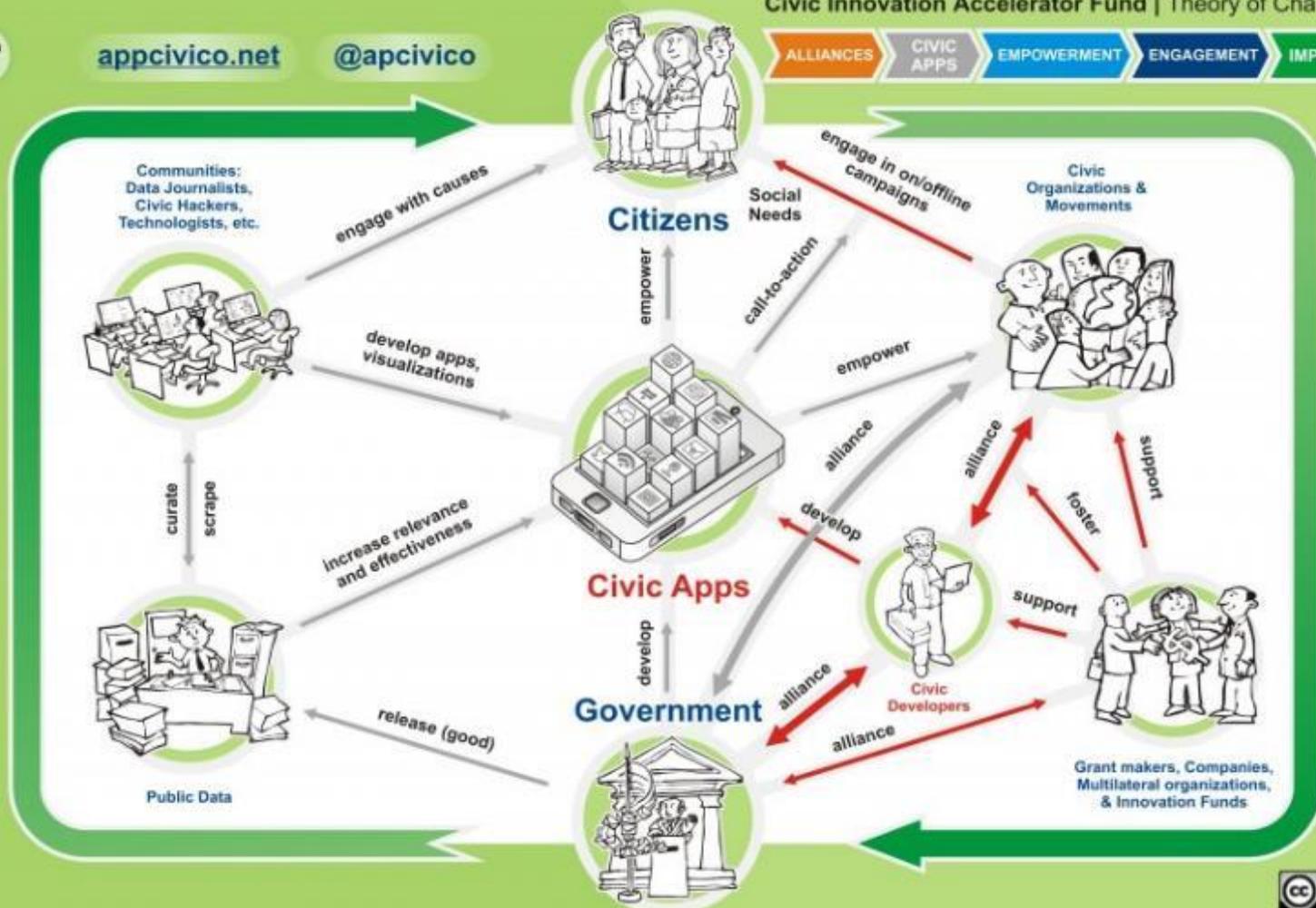
appcivico.net

@apcivico

Civic Innovation Accelerator Fund | Theory of Change



provide better services that can actually improve citizen's quality of life



demand better services and public policies implementation



5. INDICADORES DE CAMBIO

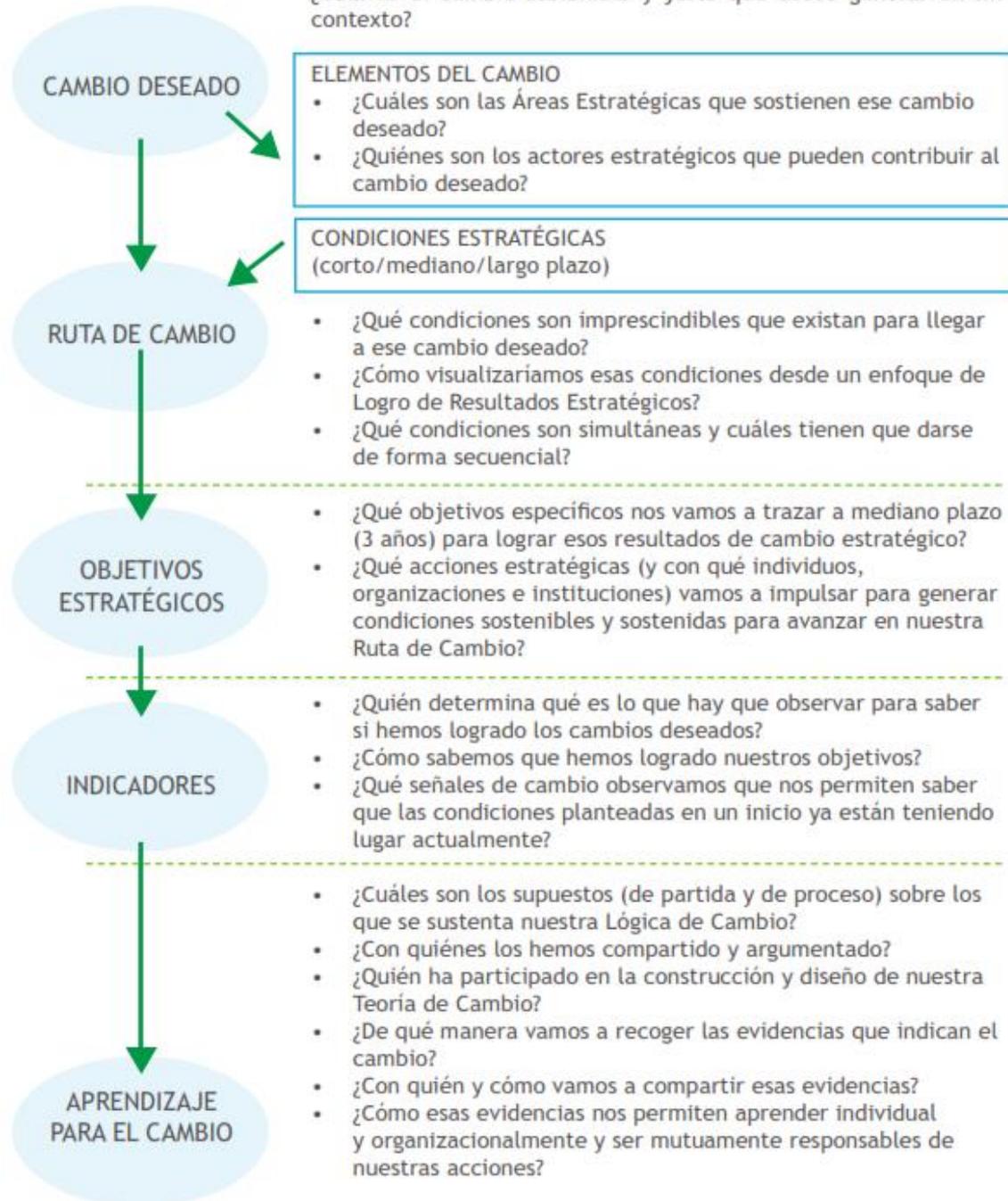
- Cómo leer el contexto para ver ***cuáles son los efectos*** que podemos percibir en el mismo a raíz de nuestra acción.
- **Cómo** se está dando realmente el cambio
- **Cuál es nuestra contribución** a la ocurrencia del mismo.
- No por el hecho de ejecutar una actividad estamos realmente contribuyendo a generar los cambios planificados inicialmente.

- ¿Quién determina **qué es lo que hay que observar** para saber si hemos logrado los cambios deseados?
- • ¿**Qué señales de cambio observamos** en el entorno que nos permiten saber que las condiciones planteadas en un inicio ya están teniendo lugar actualmente?
- • ¿De qué manera vamos a recoger las **evidencias** que indican el cambio?
- • ¿Con quién y cómo vamos a compartir esas evidencias?
- • ¿Cómo esas evidencias nos permiten aprender individual y organizacionalmente, y ser mutuamente responsables de nuestras acciones?

6. Mecanismos de aprendizaje, monitoreo y rendición de cuentas



¿Cuál es el cambio sostenible y justo que deseo generar en mi contexto?



Principales fuentes:

Retolaza, Iñigo, “Teoría de cambio, Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social”, PNUD-HIVOS, Guatemala, 2011, en www.hivos.nl/content/download/70160/.../2011RetolazaTdCESP.pdf

Desmitificando la Teoría del Cambio
Alfredo Ortiz y Guillermo Rivero. Pact, 2007.

Presentación Curso Teoría de Cambio, Isabel Vogel

Curso Análisis del Poder, Theo van der Schoot, Javier Salinas