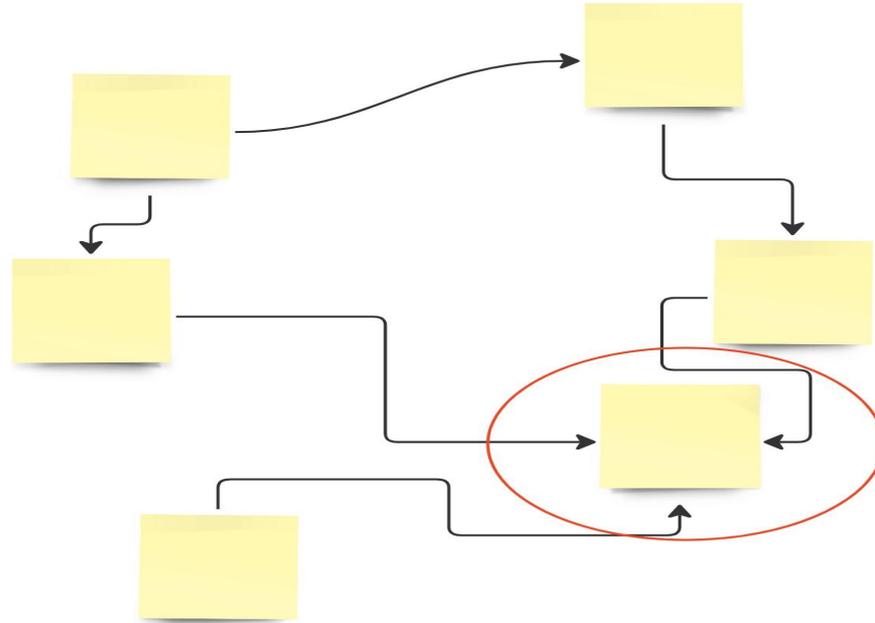


# Generando un árbol de problemas



Más flechas de salida



Equilibrados

Más flechas de entrada

# Análisis Causal Estratificado



Inayatullah, 2004

Marila Lázaro,  
 Patricia Iribarne,  
 Paula Adalyiza,  
 Dominique Rumeau y  
 Camila López-Echagüe

NIVELES CAUSALES	Problemas
<p><b>Letanía</b></p>	<p><b>Ciudad sucia</b>            Especialmente por plásticos en general y residuos voluminosos en Malvín Norte: autos quemados, chatarra, podas, muebles, electrodomésticos.</p> <p><b>Aguas y suelos contaminados</b>            Problemas de salud en Malvín Norte: parasitosis intestinal, plombemia.</p> <p><b>Existencia de basurales</b></p> <p><b>Contenedores desbordados</b></p> <p><b>Mala gestión</b></p> <p><b>Comportamiento inadecuado de las personas</b>            "Falta de educación"; "desecho de cosas reciclables"; "los clasificadores dejan la basura fuera del contenedor"; "se arroja basura en los espacios públicos".</p>
<p><b>Causas sistémicas o nivel científico-técnico</b></p>	<p><b>Aspectos socioculturales y económicos</b>            Ej: estigmatización e invisibilización del trabajo de los clasificadores; problemas en el mercado laboral (incluyendo involucramiento de toda la familia en la recolección y clasificación); falta de valorización de los materiales que se descartan; falta de pertenencia al barrio, a la comunidad (en el caso específico de Malvín Norte); "generamos como sociedad grandes cantidades de basura"</p> <p><b>Abordaje de las políticas</b>            Ej: políticas públicas insuficientes, discontinuas, contradictorias e inefectivas; desconexión entre sistema de ciencia, tecnología e innovación y formulación de políticas; falta de coordinación entre organismos públicos</p> <p><b>Aspectos de la gestión</b>            Ej: invisibilización del problema de la basura industrial; soluciones fragmentadas; sistema confuso; falta de fiscalización; falta de información o buena comunicación a la población: invisibilización de la cadena de gestión de los residuos sólidos urbanos</p> <p><b>Aspectos ambientales y sanitarios</b>            Ej: contaminación vinculada a curtiembres, lixiviados, gas metano; evidencia de plombemia y parasitosis en Malvín Norte; contaminación del arroyo Malvín en el barrio</p> <p><b>Aspectos educativos</b>            Ej: falta de herramientas y estrategias de educación ambiental; falta de formación en gestión de residuos en la Universidad de la República; necesidad de transversalizar la educación ambiental</p>

	<p><b>Abordajes del problema</b>  Ej: ausencia de mirada sistémica; no se refleja la pluralidad de actores involucrados; responsabilidades fragmentadas; falta conceptualizar el problema y su multicausalidad; falta de diálogo entre ciencia y política</p>
<b>Visión del mundo</b>	<p><b>La propia conceptualización del "residuo" como "basura" y la basura como elemento inherente del desarrollo</b>  <b>Modelo consumista</b>  Ej: modelo de vida acumulativo; problema de la falta de tiempo y la inmediatez; "consumo de residuos"</p> <p><b>Énfasis en lo individual y no en lo colectivo o comunitario</b>  Ej: desconexión entre personas, vecinos, comunidades</p> <p><b>El plástico como cosmovisión</b>  <b>Modelo de desarrollo lineal incuestionado</b>  Ej: falta de problematización de la idea de desarrollo y bienestar; modelos lineales de producción, distribución y consumo</p> <p><b>Modelos de educación ambiental</b>  Ej: predominio de modelos basados en transmisión de conocimientos y contenidos; sin atención a la construcción de lo "colectivo" y la convivencia; educación no problematizadora ni atenta a aspectos sistémicos éticos y políticos, ni tampoco a problematizar hábitos de consumo; disociación de las dimensiones emocionales del problema</p> <p><b>Sistema lineal de Ciencia y Tecnología</b>  Ej: fragmentación disciplinar a la hora de aprender y a la hora de actuar en torno a problemas; optimismo tecnológico ("lo solucionaremos con más ciencia y tecnología"); énfasis en el tratamiento de los residuos y no en su producción</p> <p><b>Separación sociedad-naturaleza</b>  Ej: predominio del antropocentrismo; desarrollo urbano que no contempla espacios de contacto con la naturaleza</p> <p><b>Modelo higienista de salud</b>  Ej: temor a supuestos riesgos sanitarios de lo no envasado</p>
<b>Mitos o metáforas</b>	<p>"Extraer, usar y tirar"  "El problema es de otros"  "Residuo de la cuna a la tumba"  "Limpios y separados del mundo natural"  "Cuánto más plástico más próspero"  "El uruguayo es sucio"  "Ojos que no ven..."  "Los residuos no son de nadie"</p>

# Teoría de cambio

---

# Teoría del cambio: ¿qué es?

- Un ejercicio de **visualización creativa** y consciente que permite concentrarse en realidades futuras no sólo posibles, sino también probables y deseables.
- 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 capacidades de facilitación de proceso; y iii) una explicitación crítica de nuestros supuestos.
- **Un enfoque de pensamiento-acción** que ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio que deseamos provocar.
- **Un mapa semi-estructurado** de cambio que enlaza nuestras acciones estratégicas a ciertos resultados de proceso que queremos provocar en nuestro entorno inmediato.

# LA LÓGICA DE PENSAMIENTO Y ACCIÓN de la TdC:

Un proceso dinámico, continuo, explícito, interactivo e iterativo



# 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

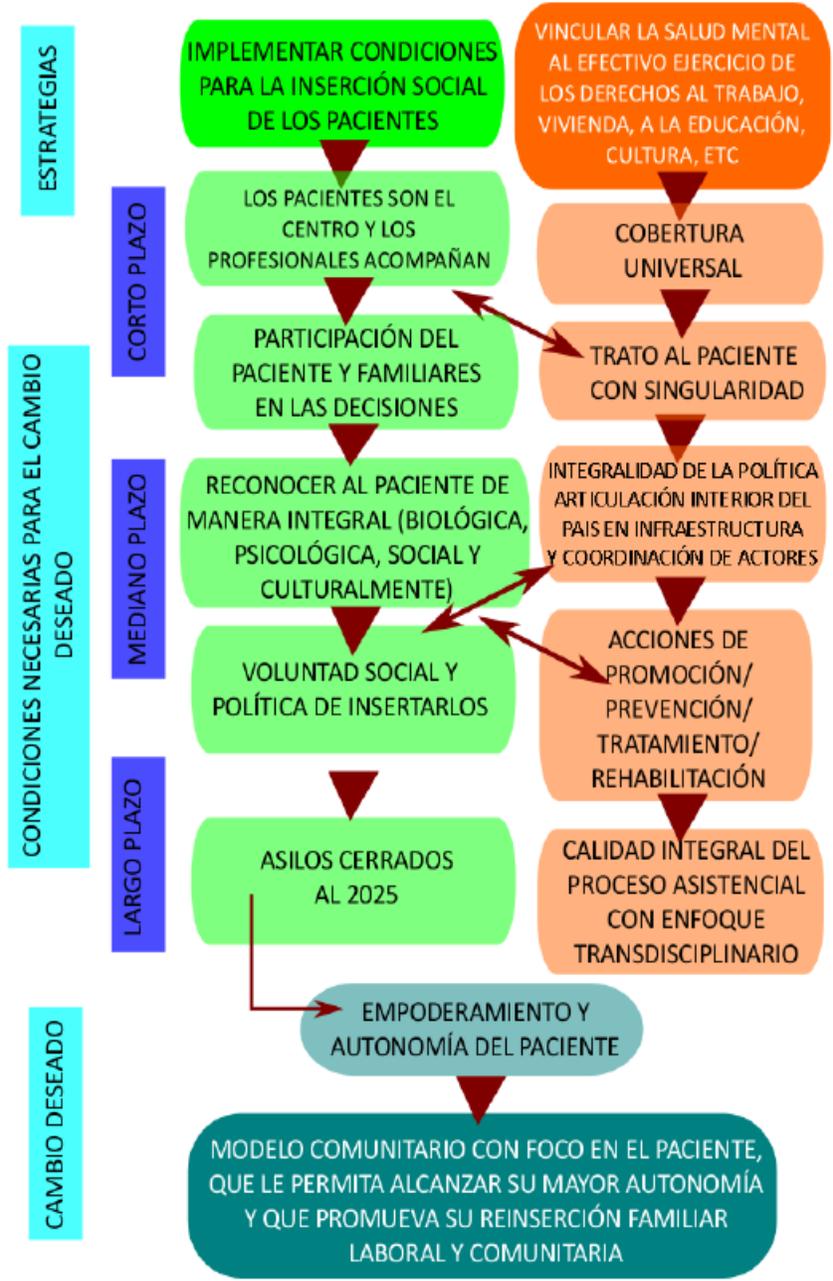
# Acercándose a definir el Cambio deseado

- • ¿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

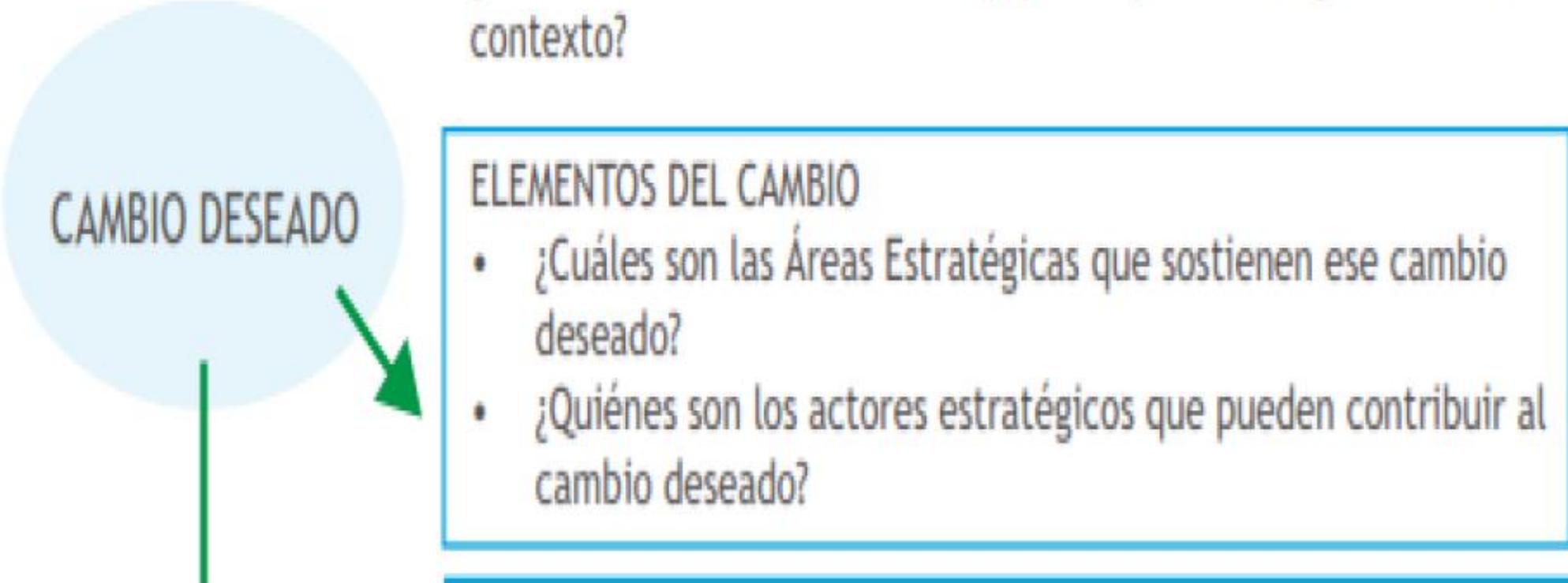


# Identificar áreas estratégicas

---

- **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.

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



CAMBIO DESEADO

#### ELEMENTOS DEL CAMBIO

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

## 2. Los actores del cambio



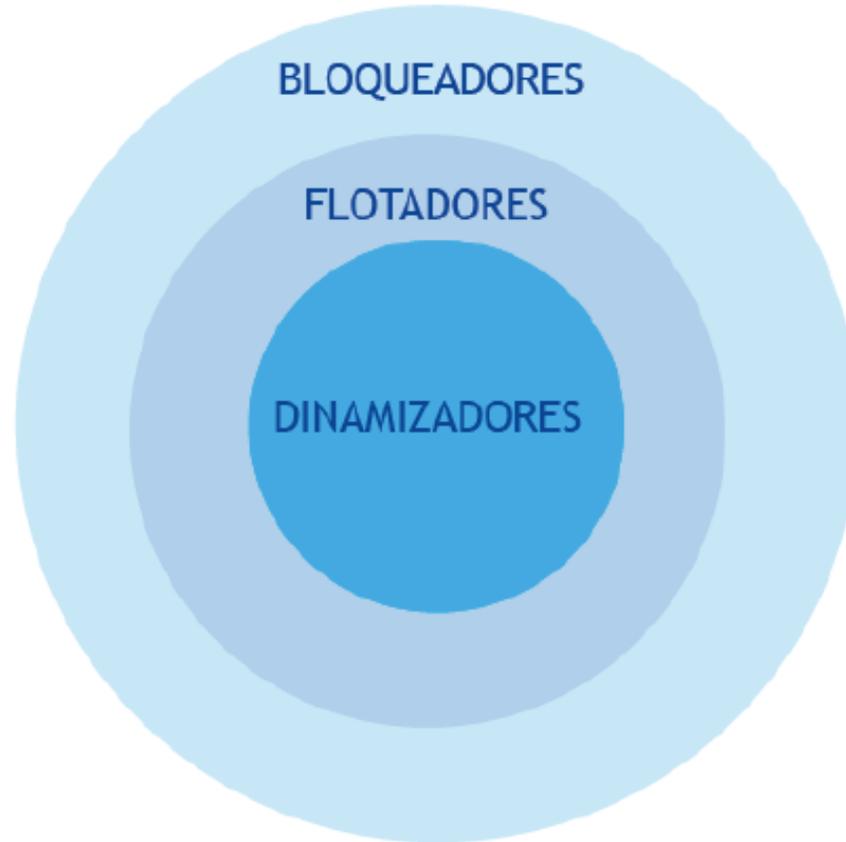
- Una vez acotado el universo de acción, pasamos a identificar aquellos actores que están involucrados en el proceso sobre el que se quiere influir activamente



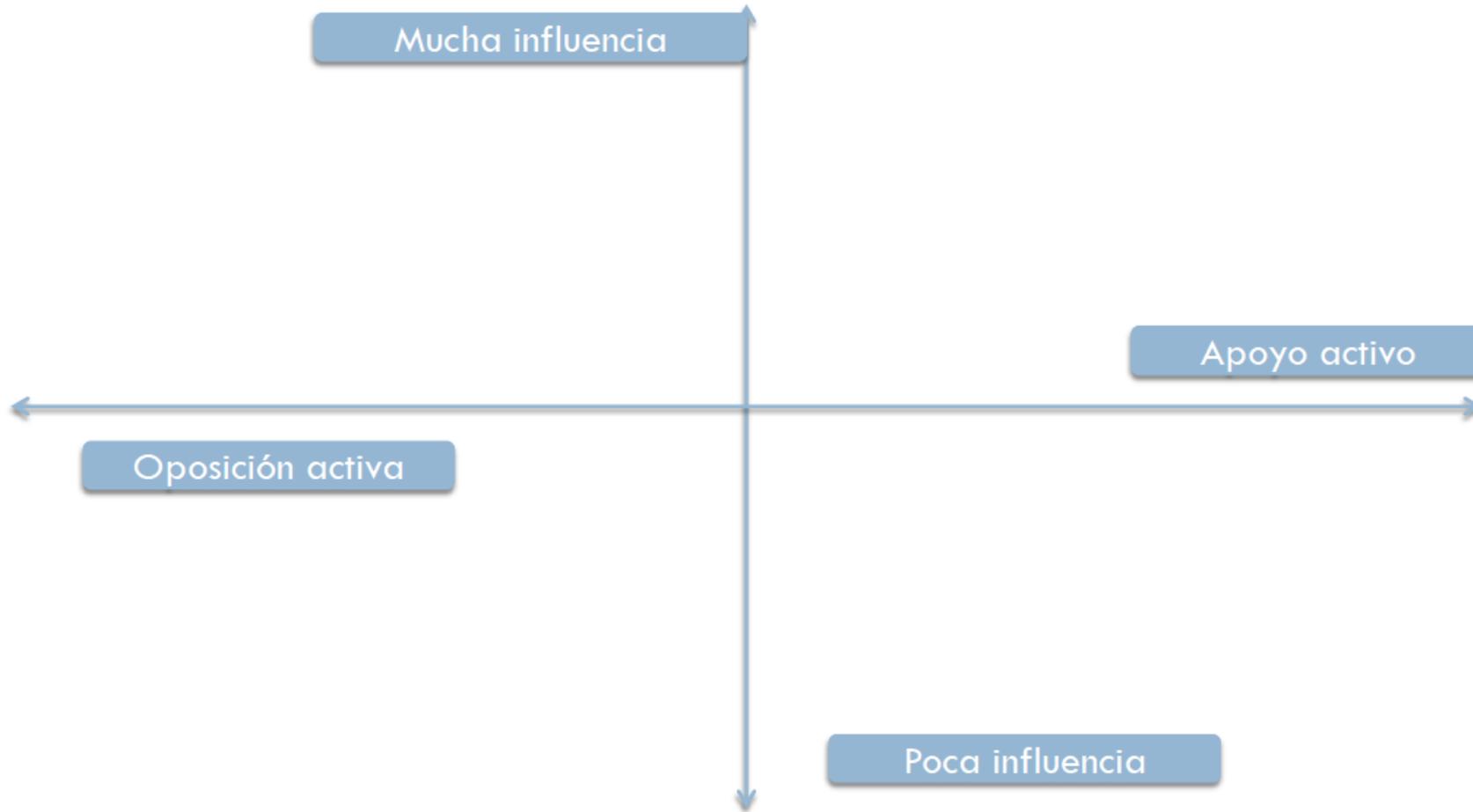
# ¿Qué es un mapeo de actores?

- Pensar una intervención en términos de sistema social
- Se manifiesta en forma de relaciones entre actores
- El conjunto de vínculos (relaciones) forman **redes (de conocimiento)**
- Influyen valores, creencias y comportamientos de los actores y varían según sea la posición que ocupan en dichas redes
- La construcción de mapas no busca identificar individuos o grupos, sino relaciones y redes de relaciones
- La intervención con sus productos o prácticas surgen de las redes de relaciones y están cruzados por la pertenencia de sus miembros a distintas redes

# ¿Qué es un mapa de influencia?

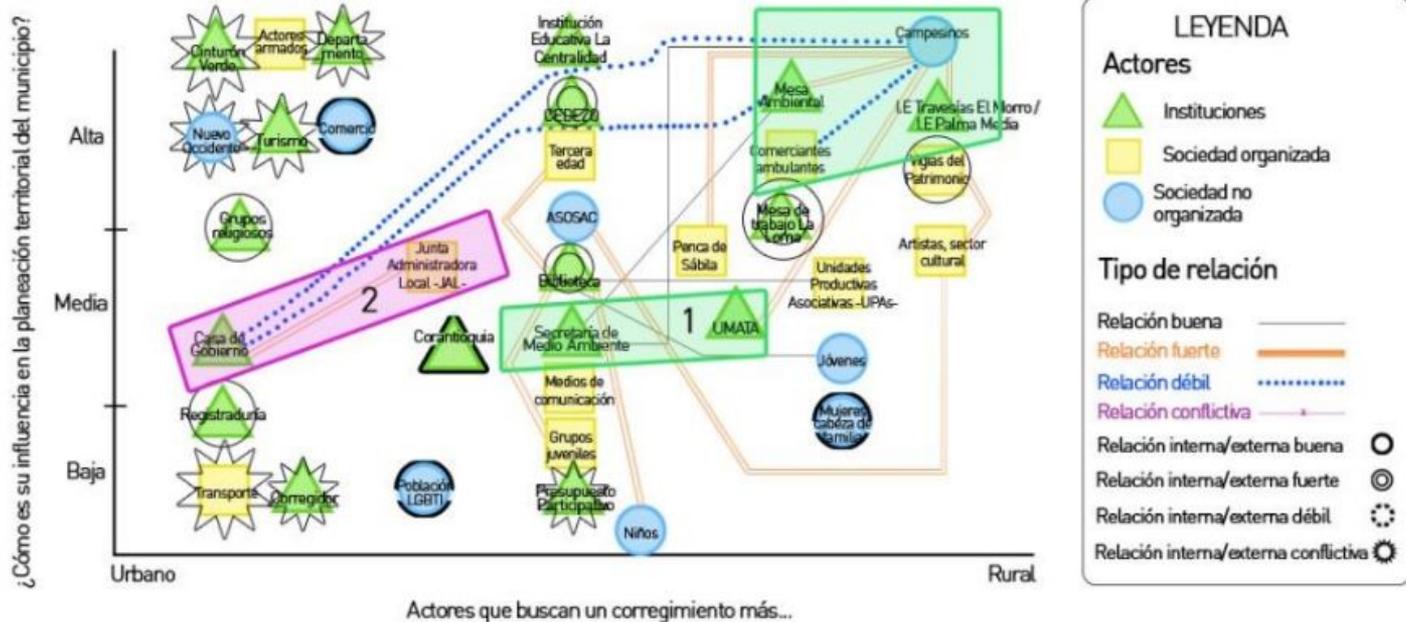


# Análisis de posicionamiento e influencia



## CORREGIMIENTO DE SAN CRISTÓBAL

### Los actores sociales y el territorio

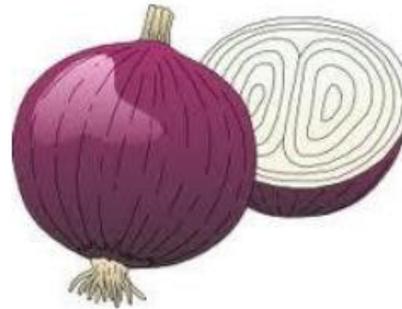


### 3. LOS SUPUESTOS QUE UTILIZAMOS PARA DESARROLLAR LA TEORÍA DE CAMBIO

**‘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:**

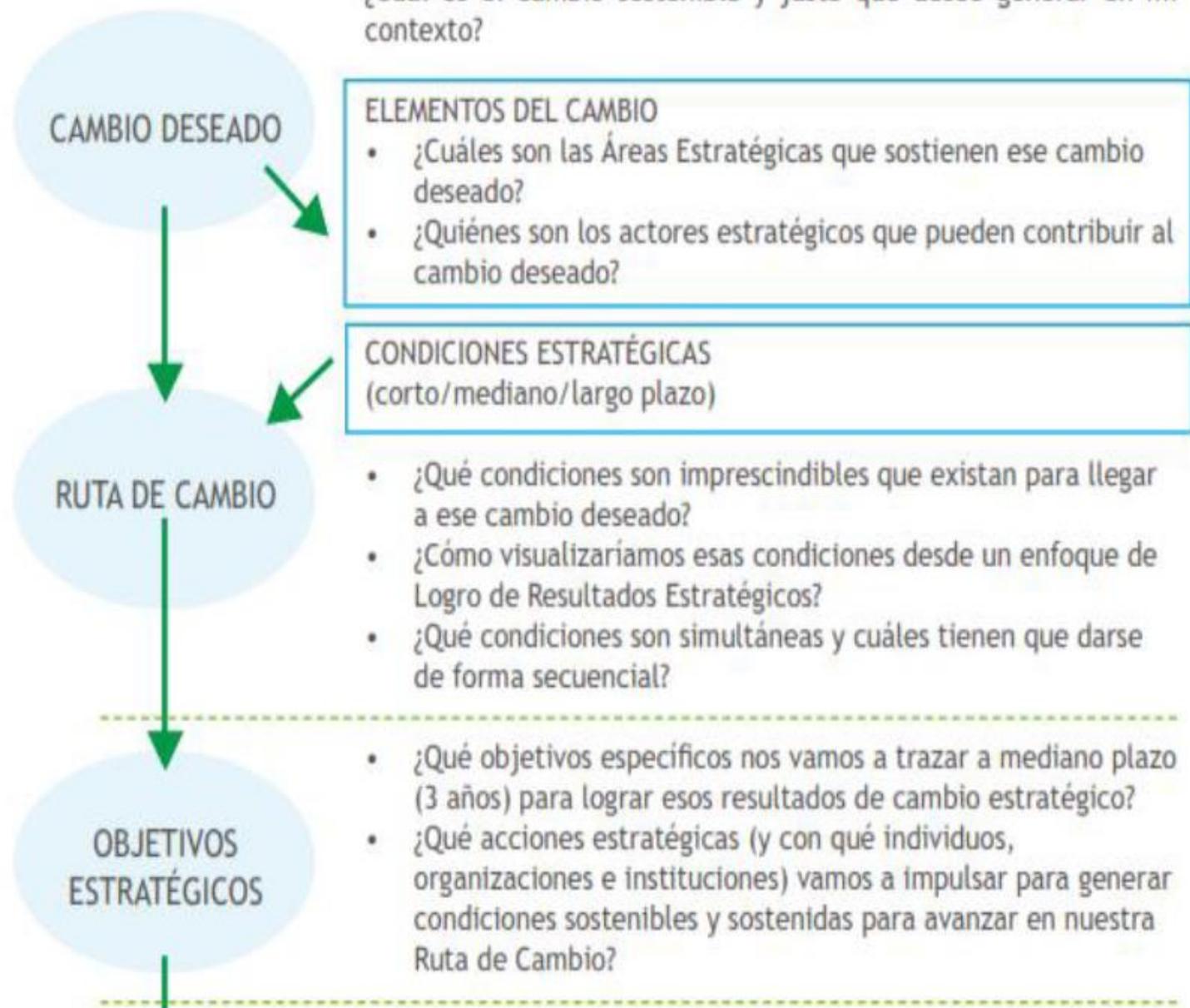
Agrupar aquellas ideas que podrían conformar una sola agrupación de condición necesaria y enunciarla como ***Resultado de Proceso*** –efecto logrado

- **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.

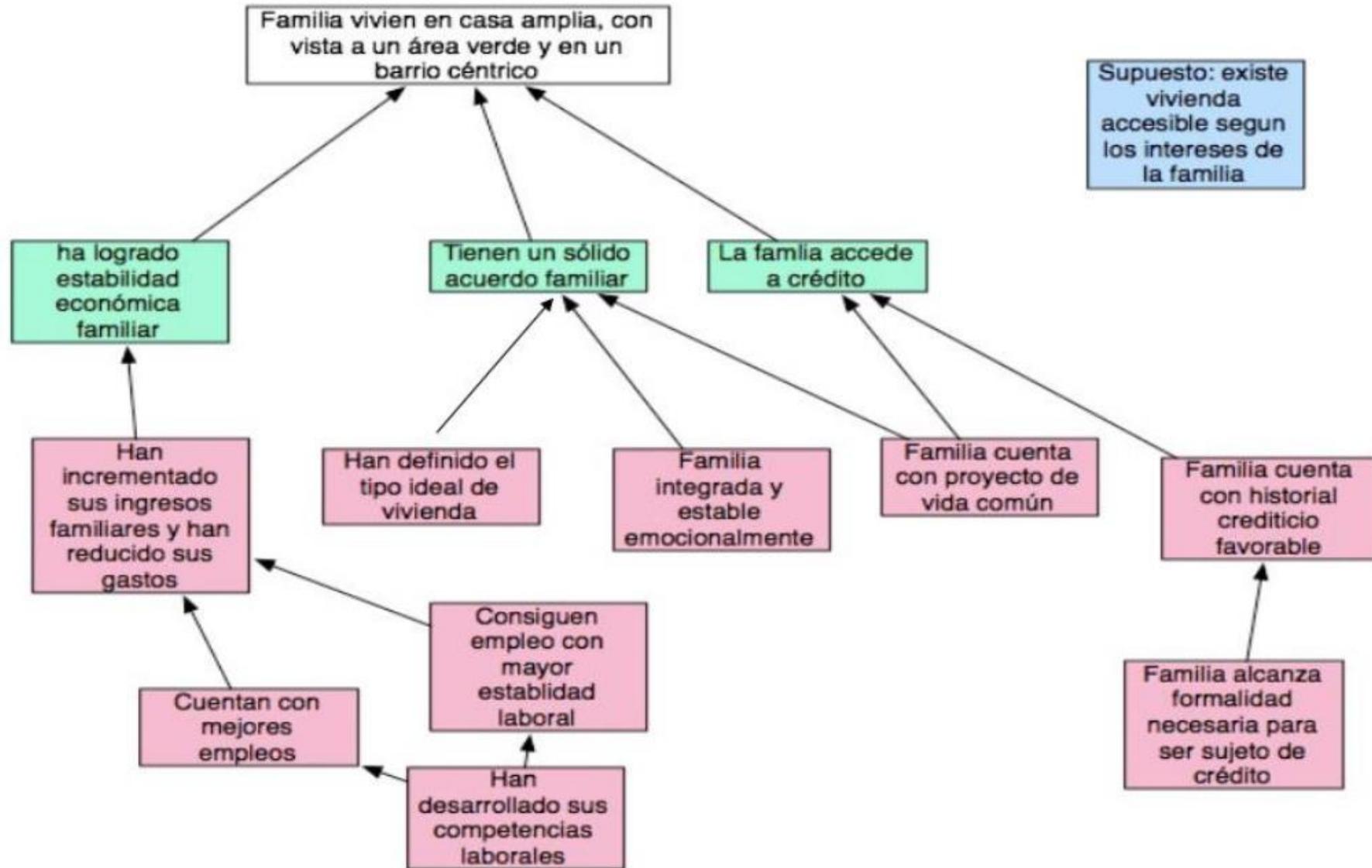
- 
- **Paso 4. Identificar los supuestos de partida (simultánea e iterativamente):**
  - Identificar aquellos **supuestos** que nos ayudan a desarrollar y sustentar nuestra lógica de cambio.
  - Revisar las **condiciones de cambio** e **identificar los supuestos** que sustentan la decisión de identificar 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 <sup>3</sup>	Son resultados – suficientes y necesarios - clave para la consecución de la visión de éxito. Existen precondiciones a un nivel primario, secundario, terciario, etc.	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).	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.	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.	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).

Ejemplo: Teoría de Cambio – Nivel Familiar



## 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

