



<https://saras-institute.org/t-lab-saras/>

## Diseñando una Hoja de Ruta

Cristina Zurbriggen

Silvana Juri

2025

**Objetivo:** Generar una Teoría de Cambio que plantea una trayectoria de transición y propone una serie de ecologías de intervenciones para el presente o futuro cercano. *En un proyecto real, este plan es la hoja de ruta en un proceso de cambio a largo plazo, servirá como brújula y medida de avance, pero deberá ser revisado y reformulado a medida que el proceso avanza.*

**Método:** Canvas sobre Teoría de Cambio y Trayectorias y ecologías de intervenciones.

Generar una teoría de cambio **implica delinear una visión** y qué acciones se deberán llevar a cabo para alcanzarla, y explicitar la lógica que guía esta estrategia, es decir, hacer visibles (o abrir al cuestionamiento) los supuestos que fundamenta por qué creemos que las acciones planteadas nos llevarán a los objetivos (el cambio) deseado. Una teoría de cambio representa una hoja de ruta para la acción: en pocas palabras, indica qué se hará, quiénes están implicados/as, cuáles son los pasos o procesos, cuáles son las medidas de éxito y qué objetivo (cambio) se busca -y en base a qué creencias.

→ QUÉ, QUIÉN, CÓMO, HACIA DÓNDE Y POR QUÉ

El ejercicio consta de tres partes: en primer lugar se trabaja en generar una visión, luego hacemos un proceso de Retrospectiva (backcasting) donde partimos de la visión generada por el grupo y viajamos hacia el presente para poder idear: en primer lugar, planteamos una propuesta de ecologías de **intervenciones** a llevar a cabo en el presente o futuro muy cercano, en segundo lugar, **hitos intermedios** en ese proceso de transición (cambios que son necesarios se den en algún punto entre el presente y ese futuro deseado).

Una **ecología de intervenciones** es una serie de ideas de **acciones concretas** que se ubican en diferentes niveles, escalas o áreas de los sistemas y pueden significar aspectos materiales o inmateriales: Ej.: una campaña informativa, una regulación, una alianza entre actores, un producto o servicio, un espacio de aprendizaje, una nueva tecnología o infraestructura, etc. Hablamos de ecologías porque tales acciones deben estar pensadas para que generen sinergias y se puedan reforzar mutuamente. En general, cuanto más diferente su naturaleza, mayor poder de impacto y apalancamiento pueden tener. Los problemas complejos no pueden resolverse con una “solución única”, por eso debemos pensar en acciones conectadas y en diferentes escalas de impacto.

Para idear acciones concretas, podemos basarnos en el modelo de **Dominios de la Vida Cotidiana**, donde podemos idear (lluvia de ideas), propuestas de acciones a nivel personal, del hogar, comunitario, país, región o planeta.

Nuestra hoja de ruta final, contará visualmente cuál es la propuesta o plan acordado por el grupo: qué ecologías de intervenciones proponemos, qué hitos identificamos se deben dar (que cambios a mediano plazo), qué visión u objetivo estamos usando como brújula en el camino, y qué tipo de actores, alianzas o posibles conflictos podemos anticipar que podrían o deberían surgir en esta trayectoria que hemos trazado.

**El ejercicio paso a paso:**

### **PARTE 1 - GENERANDO UN VISIÓN DE CAMBIO**

El grupo construye colectivamente una visión deseada del futuro. Esta visión puede representarse tanto de forma narrativa como visual

### **PARTE 2 - Retrospectiva y teoría de cambio (supuestos)**

Plasmamos la visión que generó el grupo. Vamos hacia atrás en el tiempo para plasmar hitos (cambios) en el mediano plazo. ¿Qué tipo de cambios deben suceder para que esa visión se haga realidad? ¿Qué cambia positiva o negativamente, qué mejora, qué pierde fuerza y deja de existir...?

Luego damos otro paso hacia el presente para generar una lluvia de ideas sobre acciones concretas que podrían llevarnos en la dirección que queremos.

Durante el proceso debemos tomar nota de nuestros supuestos, las creencias que sustentan por qué creemos que nuestras acciones darán resultado.

*Ej.: ¿Por qué necesitamos realizar una campaña informativa sobre un tema? ¿Lo que no permite los cambios es la falta de información? Explicitar supuestos permite cuestionarlos y considerar otras alternativas.*

*Quizás la información existe pero no es clara, o no es digerible para quiénes la necesitan... quizás el problema no es la falta de información... etc.*

**presente**

descripción



preguntas:  
o quiénes involucrar  
que vínculos o coaliciones  
en esos sectores o categorías  
como saber si vamos avanzando, medidas de éxito o  
avance?  
Los dominios te pueden ayudar a pensar acciones  
concretas y como se conectan estas esferas.

**mediano  
plazo**



**¿Cuáles son nuestros supuestos?**



**futuro deseado**

En esta sección del ejercicio podemos usar el gráfico de los Dominios de la vida Cotidiana para pensar en diferentes escalas o ámbitos: desde lo personal hasta el planeta.



### **PARTE 3 - Trayectoria y ecología de intervenciones**

En la parte 1 ya empezamos a delinear la hoja de ruta y a construir una trayectoria(s) de transición. Ahora vamos a pulir nuestra hoja para enfocarnos en:

1. Elegir de 3 a 4 acciones en el presente o futuro cercano, estas conforman una ecología de intervenciones, es decir, buscamos que puedan generar sinergias y ser más potentes (cuanto más diferentes, mejor).
2. Listar una serie de hitos clave (cambios a mediano plazo). Los hitos nos permiten a la larga saber si nuestras acciones nos están llevando en la dirección deseada o si debemos corregir el camino, plantear nuevas acciones. Este es un proceso de aprendizaje y experimentación continuo. Los hitos pueden ser cambios positivos o negativos (algo se crea, algo se destruye, algo se preserva o recupera o crece, algo se transforma o se pierde).
3. Plasmar nuevamente la visión que perseguimos, aquí es importante explicitar la visión narrativamente (en texto) pero también puede ser acompañada por imágenes (el collage generado).
4. Identificar los actores que deberán estar involucrados en este proceso de cambio, tanto quienes estarán a favor como quienes estarán en contra. Así, identificamos y anticipamos conflictos de intereses, quienes podrán ser bloqueadores así como a quiénes debemos involucrar (sumar o generar alianzas) para que actúen como dinamizadores.

La hoja final que plantea todo este “plan de acción” se verá como el ejemplo de abajo:

## presente

descripción

### Teoría del cambio: intervenciones en el presente, ecologías y trayectorias

Una teoría de cambio es una hoja de ruta que identifica una visión, acciones, lógicas, actores y formas de seguimiento y evaluación.



### Teoría del cambio: intervenciones en el presente, ecologías y trayectorias

Una teoría de cambio es una hoja de ruta que identifica una visión, acciones, lógicas, actores y formas de seguimiento y evaluación.

