

# GUÍA SOBRE

## Teorías de Cambio

JUNIO 2021



FONDO PARA LA  
**CONSOLIDACIÓN DE  
LA PAZ** 



# GUÍA SOBRE

## Teorías de Cambio

*Esta Guía sobre Teoría de Cambio es parte de una serie de guías prácticas de programación publicadas periódicamente por el Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF por sus siglas en inglés). El propósito de estas Guías es proporcionar información adicional a los receptores de fondos y a las Secretarías del PBF para mejorar el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos del PBF. Esta Guía sobre las teorías del cambio proporciona una visión específica de consolidación de la paz para guiar el desarrollo de las teorías del cambio de los beneficiarios de los fondos y debe usarse para informar las opciones de diseño del proyecto desde el principio de la conceptualización del proyecto.*

**JUNIO 2021**





# 1. ENFOQUES PROGRAMÁTICOS Y SUPUESTOS SOBRE CÓMO FUNCIONA EL CAMBIO <sup>1</sup>





Las prioridades estratégicas comprometen a equipos de trabajo a enfocarse en un área amplia de intervención que juega un rol crítico para la modificación de diversos factores de conflictividad. Sin embargo, bajo una prioridad estratégica determinada, podría haber múltiples caminos o enfoques para lograr el cambio deseado. Por ejemplo, aumentar niveles de confianza de los jóvenes en gobiernos locales, para reducir la violencia intercomunal o disputas sobre recursos, puede alcanzarse a través de mejoras en la transparencia en la toma de decisiones, incrementando la capacidad de respuesta de entidades públicas, fomentando una gestión más efectiva e inclusiva de recursos escasos o ayudando a la juventud local a cerrar divisiones sociales para reclamar conjuntamente mejores servicios. Todos estos caminos, si bien muy diferentes, tienen la capacidad de contribuir a lograr la misma prioridad estratégica.

Detrás de cada enfoque programático hay una teoría que explica la lógica sobre por qué se escogió este camino y como a través de éste se puede lograr el cambio deseado. Seleccionar el enfoque programático más efectivo requiere que los equipos pongan en consideración, de manera crítica, diferentes supuestos que explican la probabilidad de que varias acciones produzcan un cambio (resultado) esperado. Estos supuestos comúnmente se denominan teoría de cambio.

Las teorías de cambio se alimentan de investigaciones y estudios que explican la probabilidad de que un enfoque programático dado produzca un cambio deseado. Un proyecto diseñado correctamente suele hacer explícitos sus supuestos y brinda espacios para examinar su validez durante el ciclo de implementación. Hacer explícitos los supuestos, y testarlos, aumenta la efectividad del proyecto individual, contribuye a generar conocimiento (lecciones aprendidas) y al desarrollo de futuras iniciativas ya que brinda información clave sobre qué funcionó y qué no.

Dado que las teorías de cambio explican el por qué se asume que una acción determinada produzca un cambio específico. Estas resultan de vital importancia en los primeros pasos de conceptualización de un proyecto pues ayudan a explicar por qué se asume que una intervención producirá un cambio esperado. Una regla general para evaluar si una teoría de cambio puede ser exitosa, es considerar si la formulación explica la lógica detrás del cambio esperado, o si, por el contrario, describe cómo el cambio ocurrirá. Si la formulación explica “cómo” pero no “por qué”, no está haciendo explícitos los supuestos (implícitos) que fundamentan las decisiones programáticas. La narrativa que explica cómo se espera que el cambio se produzca es conocida como modelo lógico (marco lógico), que describe el paso a paso de las actividades del proyecto y examina cómo estas están conectadas lógicamente para producir el cambio deseado. La elaboración de un modelo lógico, solo puede hacerse una vez que los equipos han identificado los enfoques programáticos y han determinado las acciones individuales para operativizar cada enfoque. Tanto las teorías de cambio como los modelos lógicos son importantes para evaluar la fortaleza de un proyecto, sin embargo, sirven propósitos diferentes y se elaboran en momentos distintos en el ciclo de diseño de un proyecto.

TEORÍAS DE CAMBIO	
	Se elaboran en la etapa de conceptualización, cuando la meta general es planteada
	Explican; abordan el “por qué”
	Son analíticos; examinan los supuestos que están implícitos, están basadas en evidencia
	Pueden ser <b>globales</b> (p.e. de una cartera de proyectos) o específicos a un proyecto

MODELOS LÓGICOS	
	Se elaboran después del diseño del proyecto, cuando las líneas de trabajo son conocidas
	Describen; abordan el “cómo”
	Presentan los componentes de un Proyecto en una cadena causal
	Son específicos a un proyecto

1. Adapted from the Youth, Peace and Security Handbook, forthcoming.

## 2. ENTENDIENDO REALIDADES COMPLEJAS MEDIANTE LA IDENTIFICACIÓN DE SUPUESTOS IMPLÍCITOS.

Los contextos en los cuales operamos son complejos y susceptibles a cambios rápidos. La complejidad en ciertos contextos donde implementamos proyectos a veces crea confusión o mina nuestra confianza en nuestros conocimientos o supuestos sobre lo que pasará. Identificar una teoría de cambio, sin embargo, es simplemente un proceso lógico para explicar por qué se espera que una acción o intervención dada provoque un cambio específico.

Para explicar este punto, consideremos un escenario hipotético en donde un análisis de conflicto/análisis de conflictividad ha indicado que la confianza en instituciones estatales formales o la confianza en un acuerdo de paz, ha sido debilitada por el ejercicio de violencia sexual basada en género (VSBG) contra mujeres jóvenes que intentan acceder a servicios sociales básicos (SSB). La matriz a continuación propone una variedad de enfoques programáticos que podrían ser utilizados para abordar este problema. Cada enfoque, no obstante, incluye supuestos sobre cuál es el problema central, y por lo tanto qué es lo que hay que cambiar para ver una reducción en la VSBG. El objetivo de la matriz es compartir los tipos de preguntas que el personal dedicado a diseñar e implementar programas y proyectos debería plantear, ya que permite revelar los supuestos implícitos que justifican cada enfoque programático.

**Tabla 1. Resultado deseado: Eliminar la VSBG contra mujeres jóvenes que acceden a servicios sociales básicos**

ENFOQUE PROGRAMÁTICO	SUPUESTO	EVIDENCIA DE SOPORTE
<b>Capacitación para el personal que brinda servicios sociales básicos sobre medidas de protección contra la VSBG</b>	El personal carece de conocimientos sobre qué hacer ante situaciones de VSBG en sus lugares de trabajo. Si el personal conociera políticas internas y mecanismos de protección (p.e mecanismos de denuncia, oficinas del ombudsman, juntas disciplinarias de recursos humanos, etc.), entonces utilizarían dichas políticas y mecanismos, para asegurar que los ciudadanos sean protegidos contra la VSBG cuando acceden a los servicios.	La teoría de cambio para este caso requiere evidencia sobre lo que hace falta para fortalecer los conocimientos del personal sobre los mecanismos y políticas existentes, más que la voluntad o capacidad de aplicar dichos conocimientos.
<b>Contratar más mujeres en cargos gerenciales</b>	La impunidad en casos de VSBG está causada por una estructura gerencial dominada por hombres. Si las mujeres tuvieran poder de decisión, crearían y/o aplicarían controles internos disciplinarios que castigarían a quienes ejercen VSBG. Esto se basa en la idea de que es menos probable que mujeres en cargos gerenciales participen en, o toleren, VSBG y que su autoridad para aplicar medidas disciplinarias será respetada dentro de las instituciones.	La teoría de cambio para este abordaje requiere evidencia que demuestra que las mujeres gerentes tienen tanto los conocimientos, como la voluntad y la capacidad de castigar a empleados que ejerzan VSBG.
<b>Sensibilización al personal que brinda servicios sociales básicos sobre los derechos de las mujeres.</b>	Personal que brinda servicios sociales básicos no conocen los derechos y las obligaciones legales, y entonces no son conscientes de los diversos daños causados por la VSBG. Si supieran, dejarían de causar o permitir VSBG porque no querrían causar daño.	La teoría de cambio para este enfoque se requiere evidencia que demuestre en que se basa la falta de conocimientos del personal que brinda servicios sociales básicos sobre los derechos violados por el ejercicio de la VSBG, lo que incide en la comisión de la violencia o la tolerancia de ella

ENFOQUE PROGRAMÁTICO	SUPUESTO	EVIDENCIA DE SOPORTE
<p><b>Formación de las mujeres jóvenes que potencialmente podrían acceder a los servicios sociales básicos, sobre sus derechos y los mecanismos de protección.</b></p>	<p>Potenciales víctimas no pueden exigir sus derechos o buscar protección efectiva y justicia. Si las mujeres jóvenes fueran conscientes de que la VSBG es una violación de sus derechos, tendrían mejores herramientas para su defensa ante este tipo de ataques, o, si han sido atacadas, sabrán a dónde acudir para acceder a medidas de protección y para exigir medidas contra los perpetradores. Este enfoque asume que los mecanismos de protección y las medidas internas de disciplina son eficaces.</p>	<p>La teoría de cambio para este enfoque requiere evidencia que sustente que capacitando a las mujeres jóvenes con conocimientos sobre cómo exigir sus derechos contribuirá a reducir la violencia en su contra. Esta es una teoría potencialmente peligrosa ya que 1) implica a las víctimas en su propia victimización y 2) podría incentivar más interacción con perpetradores sin abordar efectivamente los mecanismos de protección y justicia.</p>
<p><b>Establecer códigos de conducta y mecanismos disciplinarios, dentro de las oficinas de servicios sociales básicos.</b></p>	<p>La falta de consecuencias para los perpetradores de VSBG opera como una "luz verde" para la comisión de abusos. Este abordaje asume que no existen códigos de conducta o controles internos. También asume que, si dichos controles fueran implementados, su aplicación sería efectiva para poner alto a las acciones de los perpetradores.</p>	<p>La teoría de cambio para este abordaje requiere evidencia sobre la instrucción requerida por el personal sobre qué es permitido y qué no, además de castigos consecuentes claros y contundentes al desacato de las normas.</p>
<p><b>Litigio estratégico contra perpetradores de VSBG en la provisión de servicios sociales básicos</b></p>	<p>Existe una regla de impunidad tanto para los perpetradores de VSBG como las instituciones que les dan empleo y los cobijan. Este abordaje mueve el foco fuera de la estructura de servicios sociales básicos hacia el sistema de justicia penal. Asume que la presión que se ejerce a partir del conocimiento y apoyo por parte del público hará que los perpetradores estén menos predispuestos a arriesgar sus carreras y reputaciones y forzará a las instituciones a cambiar su cultura organizacional y ejercer mayor disciplina. Parte de este supuesto es que la presión pública será efectiva en generar el cambio. Es un supuesto sobre la transformación de culturas patriarcales y sobre la rendición de cuentas de los gobiernos ante el público.</p>	<p>La teoría de cambio para este enfoque requiere evidencia que los actores judiciales son sensibles a violaciones de derechos, y que la presión pública puede promover cambios internos. El riesgo con este enfoque es que podría haber una "cacería de brujas" contra ciertos individuos, sin afectar estructuras o culturas institucionales que fomentan los abusos.</p>

Antes de determinar cuál sería el enfoque preferido, los equipos deben examinar la variedad de opciones programáticas posibles, y la evidencia relacionada, para entender cómo los supuestos subyacentes operan en sus contextos específicos.

### 3. UNA SOLA TEORÍA DE CAMBIO ¿ES SUFICIENTE?

En realidad, la mayoría de los proyectos usan una combinación de diferentes enfoques programáticos para alcanzar un objetivo general, reconociendo de que problemas complejos necesitan soluciones multi disciplinarias. Los equipos encargados de diseñar proyectos quizás quieran utilizar herramientas que promueven un pensamiento sistémico, el cual considera que los contextos no son solo complejos sino también dinámicos y, por ende, requieren pensamiento no lineal e iterativo. Estas herramientas proveen métodos para desagregar la complejidad mientras se reconoce la inherente interconexión de muchos desafíos y oportunidades para la consolidación de la paz.

Al señalar cómo distintas facetas de un sistema complejo se refuerzan mutuamente, el pensamiento sistémico también ayuda al equipo de proyecto a identificar teorías de cambio interconectadas a distintos niveles o fases del proyecto. Las "teorías de cambio en cascada" pueden ayudar a los equipos de proyecto a identificar supuestos sobre cómo el cambio a un nivel contribuye a generar cambios a niveles más altos. En otras palabras, alienta a los equipos de proyectos a identificar teorías de cambio para el objetivo o impacto general, para los diferentes resultados que van a contribuir a ese cambio, y para los diferentes productos que contribuyen a generar los cambios relevantes para alcanzar cada resultado.

De regreso a nuestro ejemplo sobre la gobernabilidad local, el proyecto parece tener dos objetivos interconectados de alto nivel: incrementar la confianza de las personas jóvenes en el gobierno local, la cual se espera que, a su vez, reduzca la violencia intercomunitaria provocada por la competencia sobre recursos escasos. Para investigar a profundidad los supuestos en los cuales se basa este enfoque programático, los equipos de proyecto necesitarán proveer evidencia que permita articular sus supuestos para cada uno de estos objetivos o impactos de alto nivel.

#### CONSEJO PROFESIONAL

Aunque muchas organizaciones sugieren un enfoque basado en el "si/entonces" para desarrollar teorías de cambio, esto frecuentemente lleva a los equipos de diseño de proyectos a limitarse a hacer una lista de los componentes del proyecto que se reflejan en una serie de declaraciones que comienzan con el "si". Sin embargo, este enfoque falla en que no aborda los supuestos que explican por qué a través de un cambio positivo se espera como resultado de la intervención.

En lugar de cláusulas o declaraciones "si/entonces", intente simplemente describir su teoría de cambio en uno o dos párrafos o desarrolle una tabla similar a la Tabla 1 para evaluar los distintos supuestos detrás de los diferentes enfoques.

#### Teorías de Cambio de alto nivel (de impacto) deben:

✓ **EXPLICAR** por qué el incremento de confianza en el gobierno local por parte de las personas jóvenes va a reducir la violencia comunitaria

✓ **DESAGREGAR** el vínculo entre la competencia por recursos escasos y la violencia intercomunal

Una vez que el equipo de proyecto haya explicado por qué se espera que el incremento de confianza por parte de las personas jóvenes en el gobierno local genere los dos cambios a nivel de impacto (i.e. de reducir la violencia y disminuir la competencia sobre recursos escasos) el equipo debe reflexionar sobre los supuestos subyacentes para alcanzar estos impactos. Para lograr esto, los equipos son alentados a desarrollar una tabla similar a la Tabla 1 para cada uno de los resultados programáticos.

Por ejemplo, el equipo de proyecto puede determinar que su proyecto incluirá un resultado que enfocado en incrementar la confianza de las personas jóvenes en el gobierno local. Como se señaló en la introducción, esto puede buscarse a través de una serie de enfoques programáticos, los cuales se enumeran a continuación:

Tabla 2. Incrementar la confianza de las personas jóvenes en el gobierno local a través de...

ENFOQUE PROGRAMÁTICO	SUPUESTOS BÁSICOS	SUPUESTOS COMPLEMENTARIOS
<p><b>Incrementar la transparencia en la toma de decisiones del gobierno local</b></p>	<p><b>Supuesto básico:</b> miembros de las comunidades perciben que los funcionarios locales toman decisiones "a puerta cerrada", lo cual aumenta la sospecha de que las decisiones benefician a un grupo o individuo y no al bien común. Esas sospechas alimentan percepciones sobre corrupción y producen tensiones entre los grupos sociales que sienten que están siendo tratados de manera injusta.</p> <p><b>Evidencia requerida:</b> La Teoría de cambio para este enfoque requiere evidencia de que cuando el público tiene un mayor acceso al proceso de toma de decisiones y puede monitorear las deliberaciones internas de funcionarios públicos, va a tener una mayor confianza en los funcionarios locales y aceptar sus decisiones, aún si estas no benefician a su grupo en particular.</p>	<p><b>Es un problema de comunicación</b> A pesar de tomarse decisiones en materia de política pública de manera justa y procedente, la percepción de la ciudadanía continúa siendo negativa porque se percibe que los tomadores de decisión a nivel local están privilegiando a un grupo por sobre otro. En este caso, no es la toma de decisiones la que está viciada, sino que las autoridades locales necesitan una mejor y más abierta comunicación sobre cómo se toman las decisiones.</p> <p><b>Es un problema de equidad:</b> Como las decisiones se toman a puerta cerrada, se facilita el que los tomadores de decisión beneficien a ciertos grupos en desmedro de otros. En este caso, se espera que el tomar las decisiones de manera abierta contribuirá a abordar el problema, pero solo si otros mecanismos de rendición de cuentas como elecciones libres y limpias le dan la oportunidad a las y los ciudadanos de hacer que los tomadores de decisión rindan cuentas.</p>
<p><b>Mejorar la capacidad de respuesta del gobierno local a las solicitudes de las y los ciudadanos.</b></p>	<p><b>Supuesto básico :</b> Ya sea por mal funcionamiento, corrupción o por actuar de manera preferencial hacia ciertos grupos, las comunidades locales no confían en que sus necesidades van a encontrar respuesta por parte de las autoridades locales. Como resultado, se vuelcan a medios extralegales para abordar los problemas o acceder a recursos, lo cual socava aún más el rol y la percepción de legitimidad de las autoridades locales a los ojos de las y los miembros de la comunidad.</p> <p><b>Evidencia requerida :</b> La teoría de cambio para este enfoque programático requiere evidencia de que la confianza de las y los miembros de las comunidades en las autoridades locales aumenta si sienten que sus necesidades están siendo atendidas de una manera justa.</p>	<p><b>Es un problema técnico :</b> el gobierno local carece de mecanismos o procesos para comprender las necesidades de la población y responder a sus demandas. Este problema llama a establecer procesos claros para registrar las solicitudes o reclamos de la ciudadanía y un mecanismo para que las y los ciudadanos monitorean las respuestas a éstos.</p> <p><b>Es un problema de cultura institucional :</b> A pesar de contar con políticas que deberían producir acción justa y a tiempo por parte de las autoridades locales, esas políticas no son efectivamente implementadas, lo cual posibilita que las autoridades locales traten a grupos o individuos de manera diferenciada o directamente ignoren solicitudes de la ciudadanía. Implementar un mecanismo de efectiva implementación de estas políticas incluye establecer el ejercicio de medidas disciplinarias contra funcionarios que violan estas reglas.</p>

---

## 4. DESARROLLANDO TEORÍAS DE CAMBIO PASO A PASO

### 1 PASO UNO Determinar los enfoques programáticos posibles

1. Junto con socias y socios, deje de lado su mandato organizacional/institucional y las limitaciones presupuestarias, para **generar una lista de las condiciones o recursos necesarios para alcanzar un cambio** dentro de un área prioritaria en un contexto específico. Sea comprehensiva/o y expláyese, pues los elementos considerados necesarios para generar el cambio que no sean abordados a través de la programación deberán ser considerados riesgos al proyecto y ponderados durante el continuo monitoreo o análisis de conflicto.
2. Trabajando hacia atrás, tomando como punto de partida la lista de condiciones y recursos necesarios para alcanzar el cambio, **identifique una gama de enfoques programáticos de alto nivel** que mejor contribuyan a producir las condiciones y recursos necesarios dentro del área prioritaria. Tenga cuidado y no piense primero en los insumos que su organización espera proveer; mantenga el foco en el panorama completo. Esto va a ayudar a alimentar la innovación y evitar un enfoque programático diseñado de acuerdo con los intereses específicos de una socia o un socio.

### 2 PASO DOS Desagregar los supuestos a través de teorías de cambio para para determinar los enfoques programáticos

1. Clarifique las teorías de cambio reflexionando sobre por qué se espera el cambio. Esos supuestos quizás deban problematizar nociones sobre qué quieren actores poderosos, o sobre cómo se espera que factores económicos, políticos, culturales o comunitarios funcionen o reaccionen, que muchas veces damos por sentado. Al hacer explícitos nuestros supuestos también podemos darnos cuenta si compromisos normativos profundamente arraigados están impulsando decisiones programáticas que pueden ir en contra al contexto.
2. Elija el enfoque programático con la teoría de cambio más efectiva y vincule el enfoque con recursos y mandatos organizacionales para determinar quién está mejor posicionado para llevar adelante la iniciativa.



## 5. MATERIAL SUGERIDO

ORGANIZACIÓN/AUTOR	TÍTULO	DESCRIPCIÓN
Chris Alford	<a href="#">How systems mapping can help you build a better theory of change</a> 	Provee una crítica a modelos de teorías de cambio sobre simplificadas y lineales y ofrece consejos para mapeos sistémicos.
Alliance for Peacebuilding	<a href="#">Policy Brief: Theories of Change</a> 	Breve descripción de teorías de cambio y su rol e importancia para el diseño de programas y proyectos.
CDA Collaborative Learning Projects	<a href="#">Reflecting on Peace Practice (RPP) Basics. A Resource Manual</a> 	pp. 50-61 provee lineamientos sobre cómo construir teorías de cambio basada en análisis de conflicto y en la consideración de los roles y alcance de los actores y el nivel de cambio previsto.
DfID	<a href="#">Practical Approaches to Theories of Change in Conflict, Security and Justice Programs. Parts I and II (Corlazzoli and White)</a> 	Provee una guía excelente de las trampas de ignorar teorías de cambio y consideraciones para desarrollar hipótesis programáticas con sólida evidencia.
IPAL	<a href="#">Developing A Theory of Change</a> 	Una guía para desarrollar una teoría de cambio como un marco para diálogo inclusivo, aprendizaje y rendición de cuentas para un impacto social.
Oxfam	<a href="#">Theory of Change Resource: Youth Participation and Leadership</a> 	Guía específicamente enfocada en teorías de cambio para la participación de personas jóvenes.



FONDO PARA LA  
**CONSOLIDACIÓN DE  
LA PAZ** ▶ ▶ ▶ ▶



[un.org/peacebuilding](https://un.org/peacebuilding)



@UNPeacebuilding



UNPeacebuilding



@UNPeacebuilding

**GUÍA SOBRE**  
**Teorías del Cambio**  
JUNIO 2021