

# Teoría del cambio: Programación estratégica y diseño de estrategias de desarrollo local

**Pablo Lage Gómez**

Consultor independiente

Evaluación de políticas públicas y planificación estratégica

[pablo.lage.gomez@outlook.com](mailto:pablo.lage.gomez@outlook.com)

**4 junio 2021**



# Esquema sesión:

1. Primeras ideas sobre la Teoría del Cambio
2. Participación y ecosistema de actores
3. Enfoques sobre el cambio
4. ¿Cómo construir una Teoría de cambio?

# Primeras ideas TdC

- Cambio social: se produce en contextos complejos, interrelacionados e inciertos
- En toda intervención social subyace una teoría de cómo el cambio sucederá
- Cómo y por qué se lograran los resultados e impactos esperados
- Supuestos explícitos e implícitos



# ¿Cómo surge la TdC?

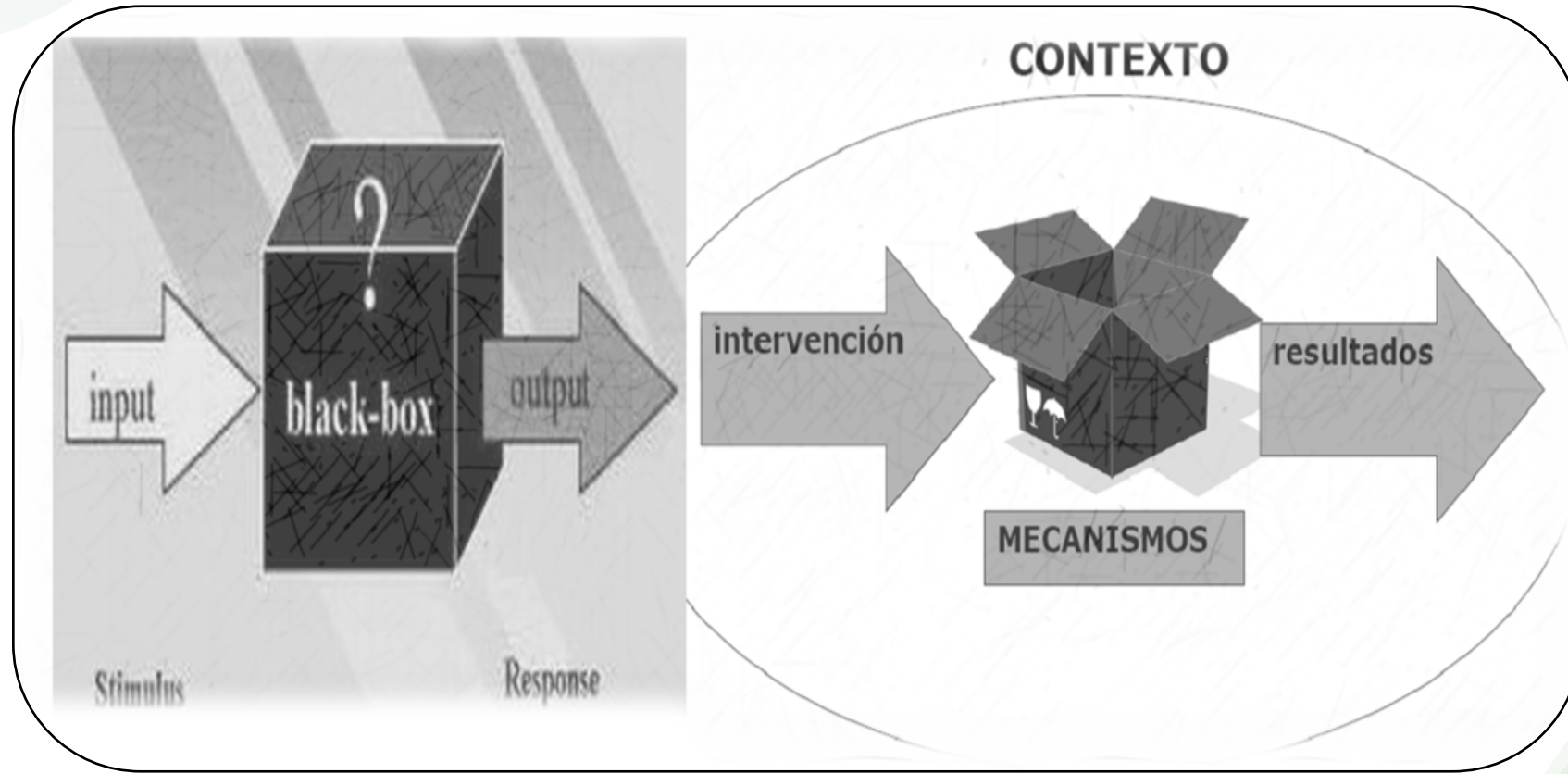


Carol Weiss (1927-2013)

¿La evaluación basada en la medición cuantitativa de resultados es capaz de dar respuesta y comprender la complejidad de los cambios sociales?

Necesidad de un modelo que haga implícitas las suposiciones que subyacen a las lógicas de los programas, es decir, sus teorías del cambio. De esta manera los implementadores pueden conocer qué suposiciones son válidas y cuáles, lo cual repercute en la capacidad de mejora y aprendizaje.

# Caja Negra



## EVALUACIÓN RESULTADOS

Nº participantes/ nº  
jóvenes con empleo tras  
el programa

Nº empresas y puestos  
de trabajo ofertados  
(+oferta=más  
posibilidades de  
inserción)

Grado de mantenimiento  
(meses/años) después  
del programa  
(+tiempo=mas eficacia  
del programa)

## SUPUESTOS

Los jóvenes aceptan los  
trabajos que se ofertan

Formación acorde a  
necesidades  
Disponibilidad de  
empleadores

Los jóvenes se  
mantienen en el  
puesto de trabajo

## EVALUACIÓN TdC

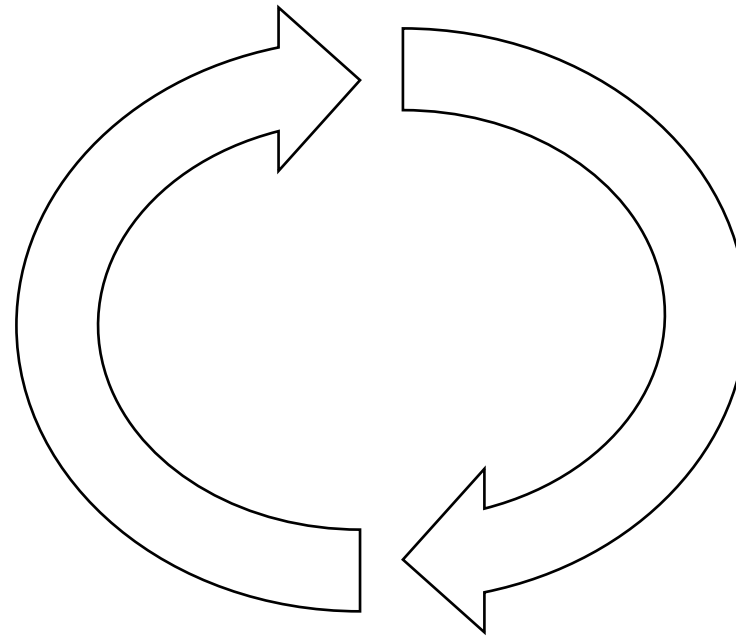
¿Los jóvenes aceptan los  
trabajos?  
¿Cuáles son las razones por la  
que los rechazan?

¿La formación se ajustaba a las  
necesidades del  
mercado/empresas?  
¿Los valores de la empresa  
permite la integración de  
colectivos diversos?

¿Los jóvenes tienen un nivel  
adecuado de resiliencia para  
superar momentos de  
insatisfacción en el trabajo?  
¿En qué medida los jóvenes se  
adaptan al mercado laboral?

# TdC: Enfoque de partida

**PLANIFICACIÓN**  
Construcción TdC



**SEGUIMIENTO**  
Revisión y Ajuste TdC

**EVALUACIÓN**  
Reconstrucción TdC

# Principios en torno a la complejidad

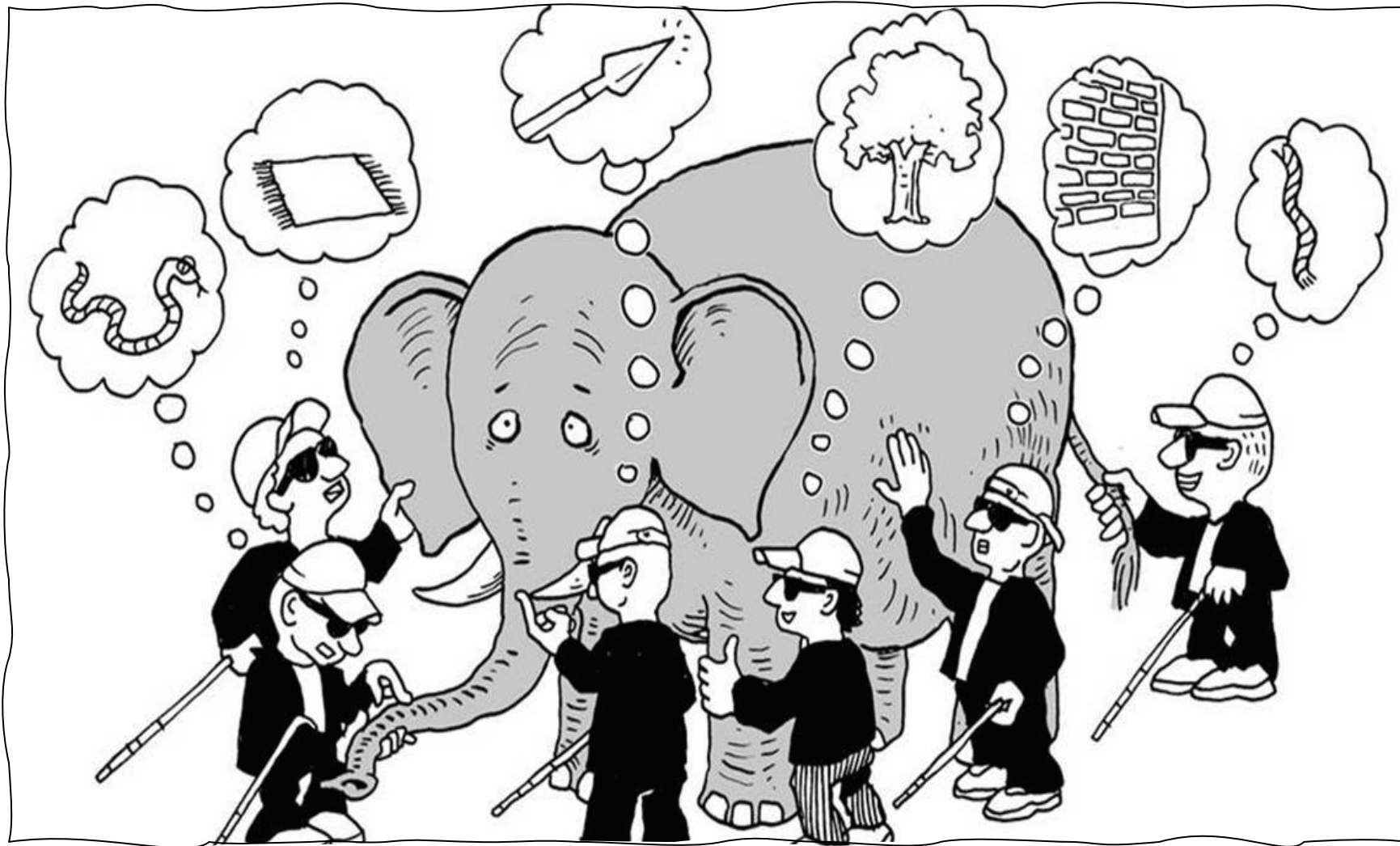


## Interdependencia

Un sistema no **se puede entender desde una sola perspectiva**. Un solo actor no puede solucionar un problema complejo.



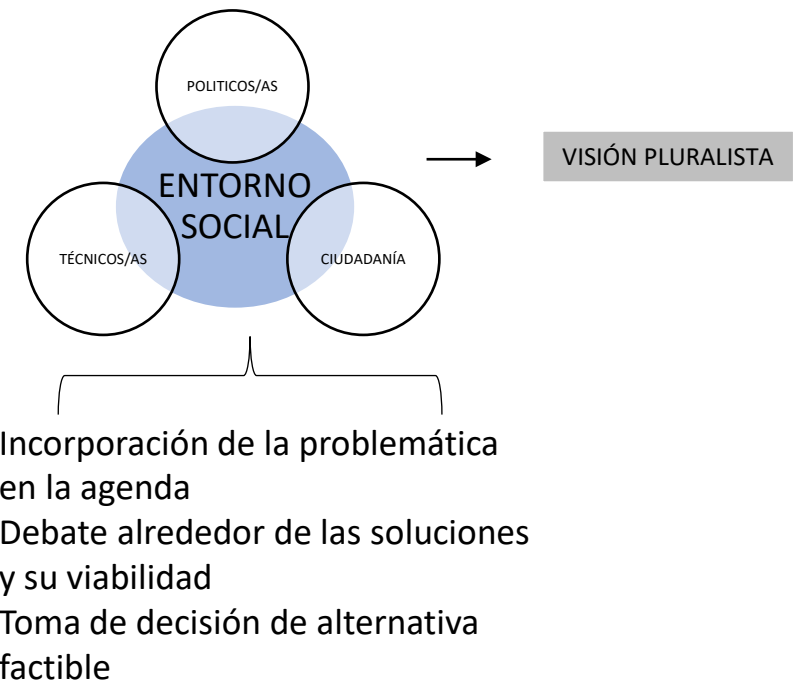
# Pensamiento sistémico y poder



# Análisis del contexto y Mapa de actores

## Objetivos

- **Involucrar** al conjunto de agentes: LEGITIMIDAD Y EFICACIA
- Conocer las percepciones y visiones de los agentes sobre la/s temas en cuestión
- Disponer de un **conocimiento** completo del contexto y de la complejidad de las temáticas sobre las que se pretende intervenir
- **Interrelaciones** y dinámicas entre los agentes
- Construir relaciones de **consenso** alrededor de problemas y soluciones

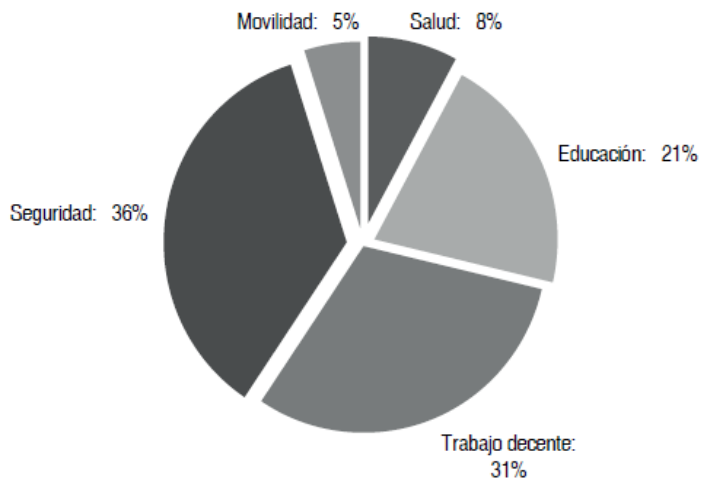


# Mapa de actores para la elaboración e una política pública de “trabajo decente” en la ciudad de Medellín

## OBJETIVOS:

1. **Recogida de las opiniones y valoraciones** de los actores identificados sobre distintos aspectos que aludían al tema en cuestión
  - a. **Contexto:** Preguntas genéricas sobre trabajo decente y prioridades agenda pública en la ciudad.
  - b. **Factores:** argumentos para la creación y destrucción de empleo en la ciudad. Que debería incorpora esta política etc.
  - c. **Organizacional:** papel que puede tener la organización durante el proceso de construcción de la política pública y los beneficios para la organización de la construcción de dicha política.
2. **Identificar niveles de interés, influencia y confianza de los actores**
  - a. **Interés:** Valoración y jerarquización de la temática de “trabajo decente”
  - b. **Influencia:** Participación y poder de decisión
  - c. **Confianza:** Disposición para el diálogo

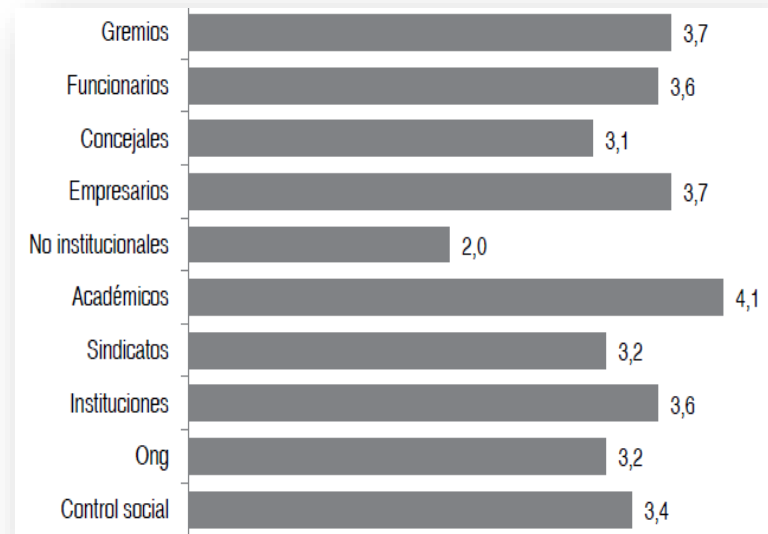
## Interés



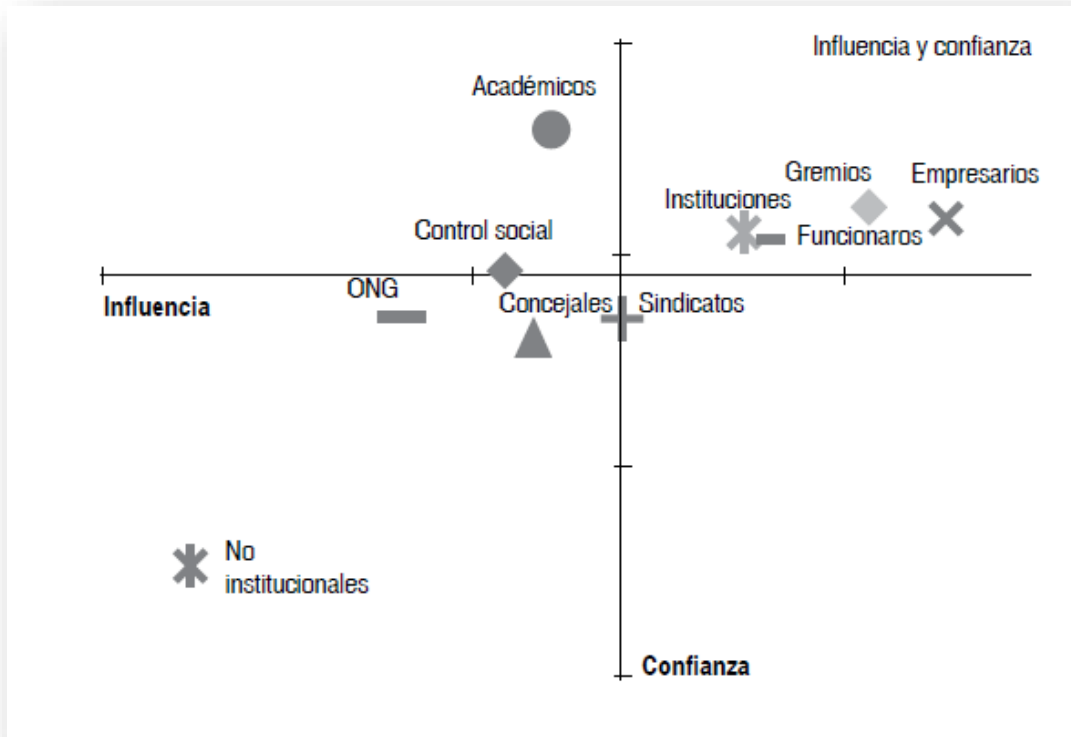
## Influencia



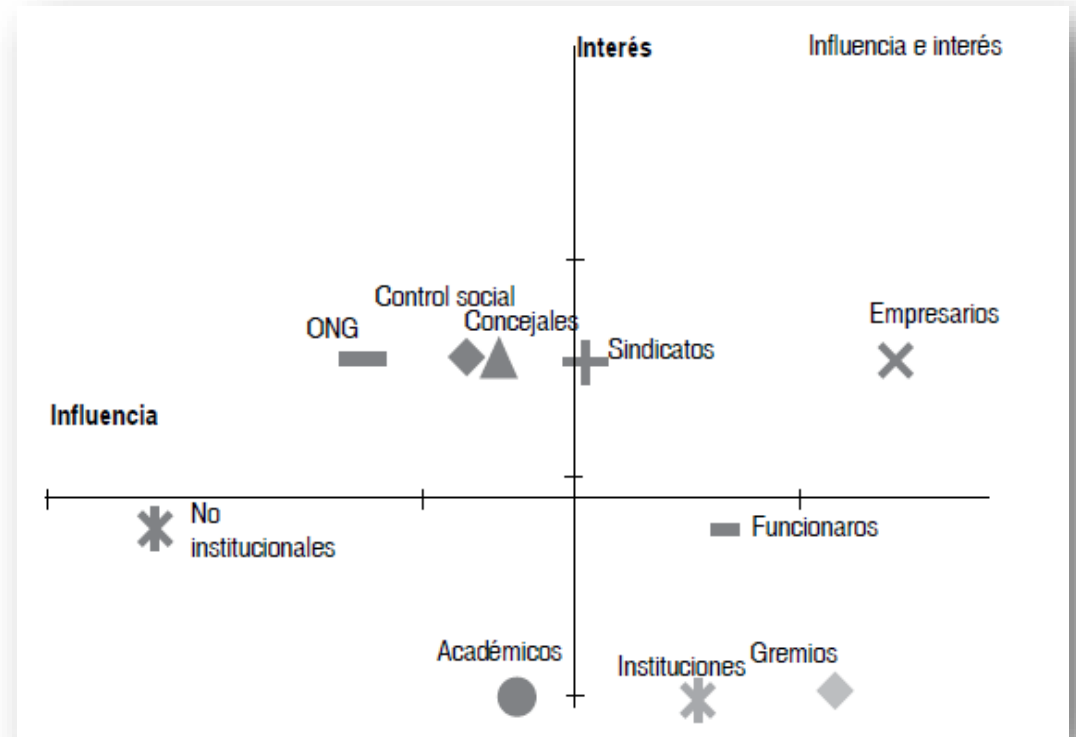
## Confianza



# Influencia y confianza



# Influencia e interés

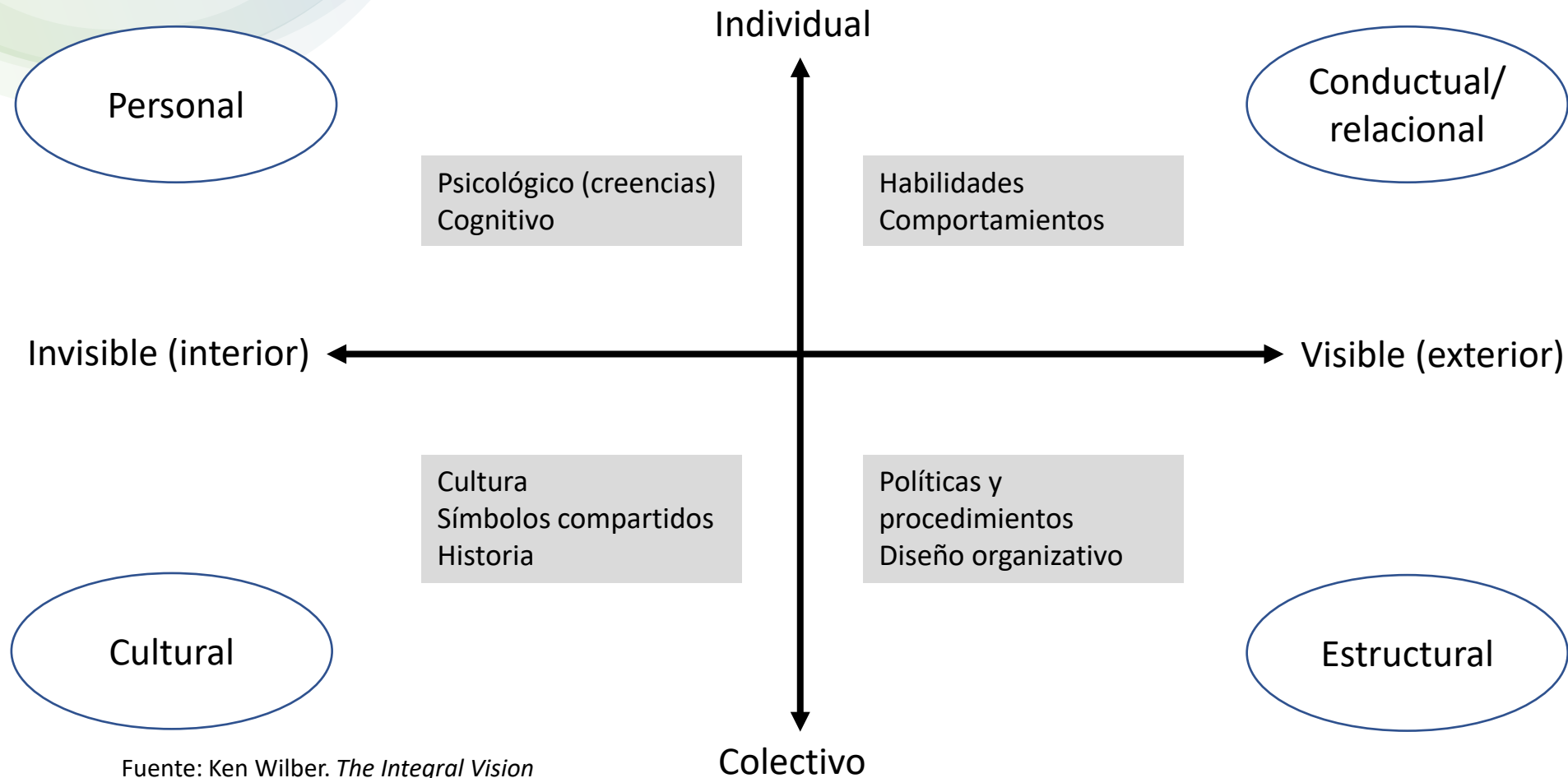


# Observaciones de este proceso de mapeo

- Capacidad para identificar el ecosistema de actores involucrados
  - Grado de influencia
  - Interrelación y dinámicas entre actores
  - Resistencias existentes
- Toma de decisiones “arbitraria” para la selección de actores prioritarios
- Grado de interlocución entre actores “limitado”

# ¿Cómo se produce el cambio?

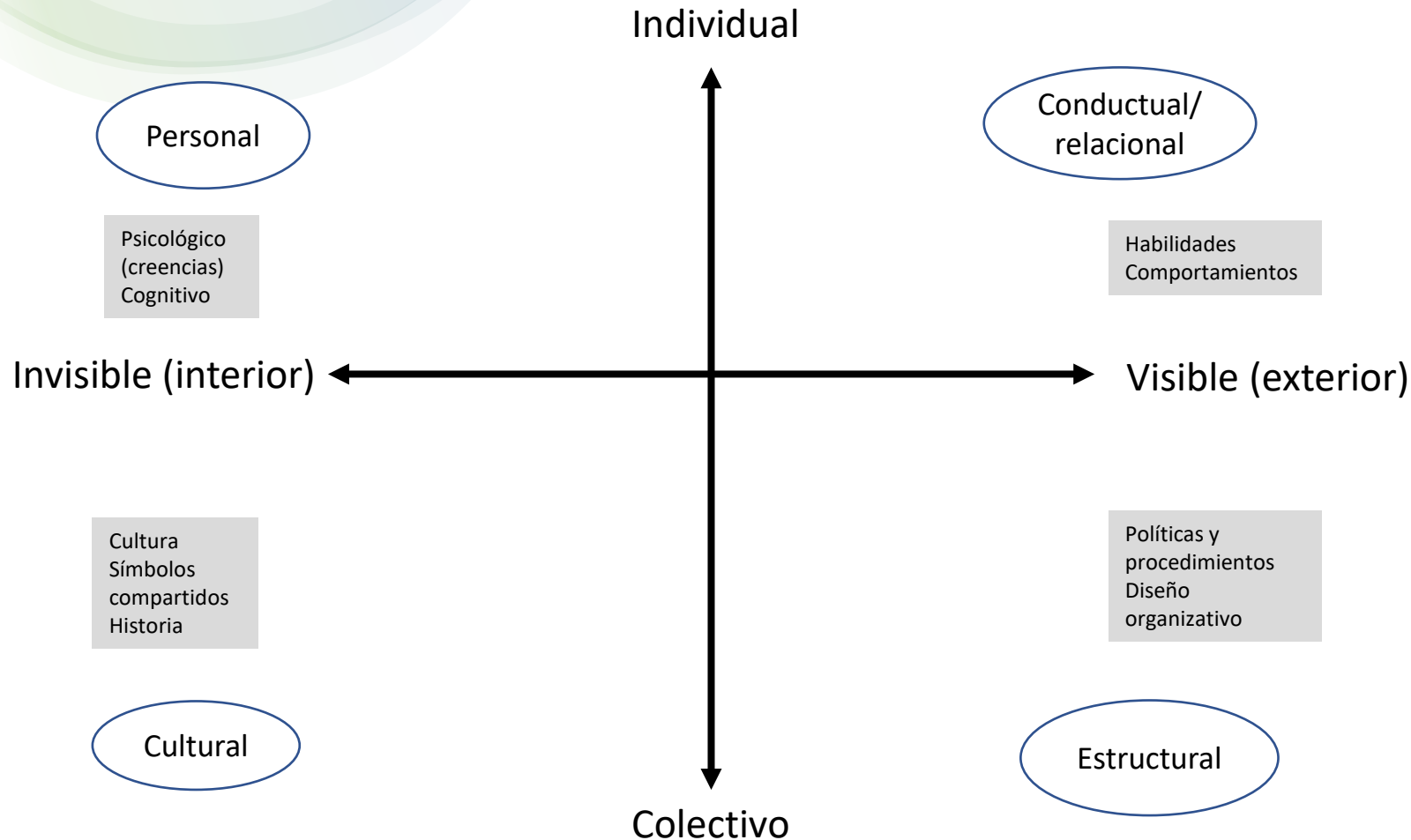
## 4 cuadrantes del cambio



Fuente: Ken Wilber. *The Integral Vision*

# ¿Cómo se produce el cambio?

## 4 cuadrantes del cambio



- CAMBIOS**
1. Continuidad (generacional) profesiones/trabajos en el entorno rural.
  2. Despoblación/repoblación en zonas rurales.
  3. Cultura empresarial en el entorno rural.



# ¿Cómo construir una TdC?

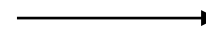
1. Cadena de valor/resultados

INSUMOS



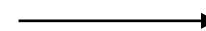
Recursos financieros, humanos y materiales utilizados en la producción de bienes y servicios

PROCESOS



Acciones mediante las cuales se movilizan y combinan insumos para generar determinados productos

PRODUCTOS



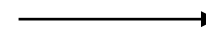
Bienes y servicios productivos y provistos a la población objetivo

RESULTADOS



Cambios en el comportamiento o el estado en la población sobre la que se interviene.

IMPACTO



Cambios en las condiciones de la población objetivo

# Cadena de resultados

PROCESOS (ACTIVIDADES)	PRODUCTOS	RESULTADOS INTERMEDIOS	RESULTADOS LARGO PLAZO
Acciones formativas Jornadas de intercambio Actividades de asesoramiento	Empresarios/as capacitadas Planes de desarrollo de redes/asociaciones empresariales	Fomentado el asociacionismo, la cooperación y la profesionalización de las empresas en la comarca	Fortalecimiento del tejido empresarial y la capacidad productiva en la comarca

# ¿Cómo construir una TdC?

## 2. Supuestos

- Un supuesto es algo que se considera cierto, aún cuando no se ha probado su veracidad
- Cómo una intervención se aproxima al cambio
- Suposiciones necesarias para que se produzca el cambio

*Explicitar lógicas de pensamiento que subyacen a la intervención*

# Supuestos



Iñigo Retolaza. Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. 2010

# Ej: Proyecto DDSSRR I

PROCESOS	SUPUESTO	RESULTADOS INTERMEDIOS	SUPUESTO	RESULTADOS LARGO PLAZO
1. Formación a profesionales sanitarios	<p><b>Mayor sensibilidad y conocimiento de protocolos DSDR conlleva una mejora de la atención.</b></p> <p><b>Atención más adaptada a sus necesidades incentiva su acceso al sistema sanitario</b></p>	Mejora de la cobertura y calidad de atención	<b>La mejora de la calidad de los servicios sanitarios incrementa la capacidad diagnóstica y detección precoz de enfermedades</b>	Mejora de la salud sexual y reproductiva de las mujeres

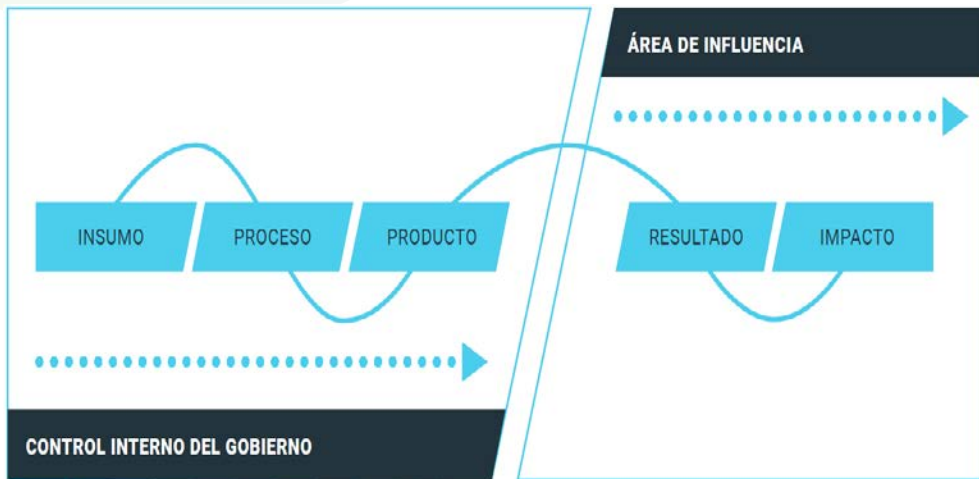
# Ej: Proyecto DDSSRR II

PROCESOS	SUPUESTO	RESULTADOS INTERMEDIOS	SUPUESTO	RESULTADOS LARGO PLAZO
2. Capacitación técnica a organizaciones de mujeres	<b>La capacidad para la elaboración de propuestas fortalece la capacidad de incidencia de las organizaciones en el diseño y actualización de políticas</b>	Las organizaciones de mujeres participan activamente en el debate, diseño y actualización de políticas y servicios públicos	<b>La presencia de organizaciones de mujeres en distintos espacios de participación y decisión a nivel institucional influye positivamente en la incorporación en la agenda política de los DSDR</b>	Se fortalece la normativa en materia de DSDR

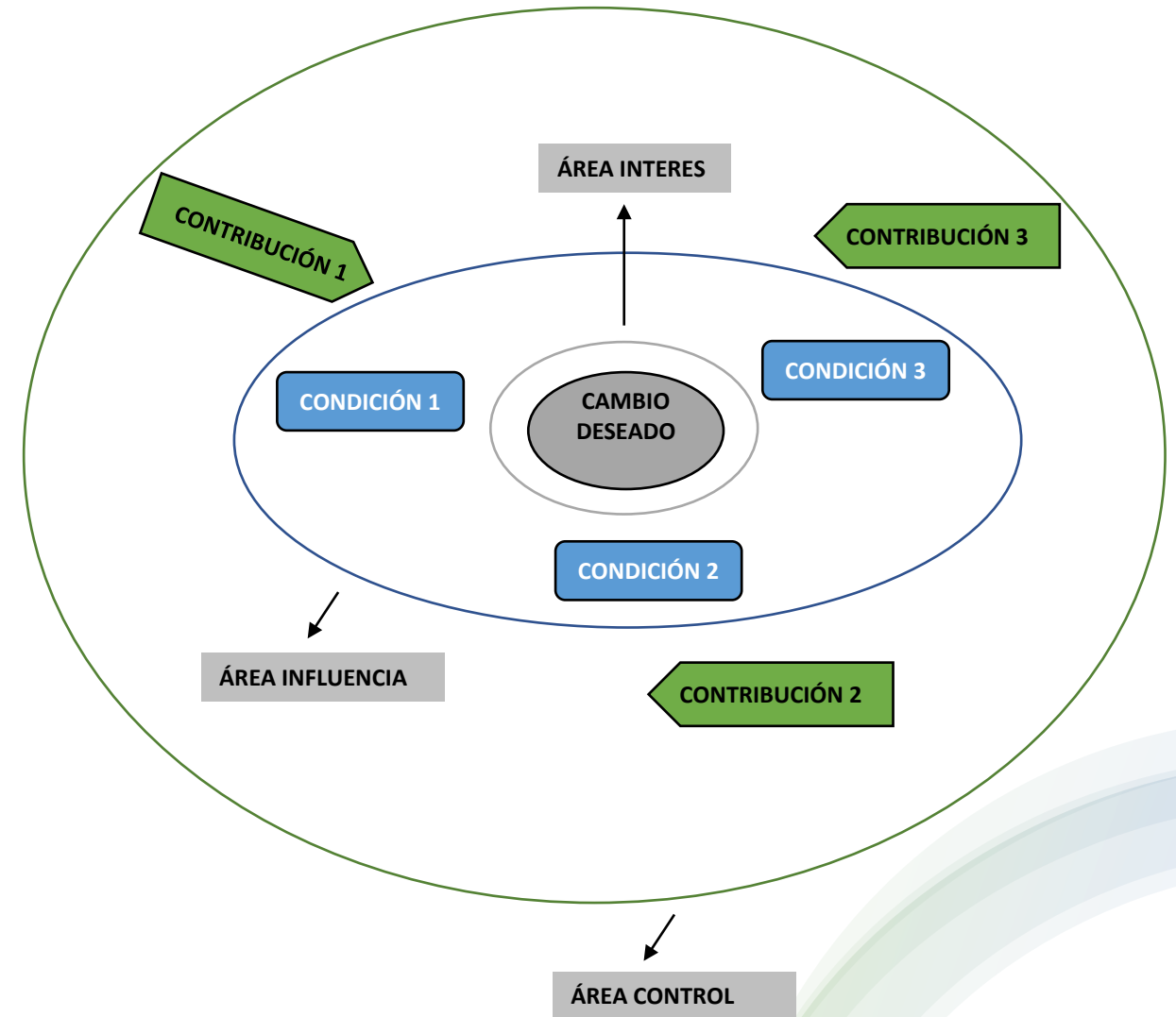
# Ej: Programa de Voluntariado internacional

PROCESOS	SUPUESTO	RESULTADOS INTERMEDIOS	SUPUESTO	RESULTADOS LARGO PLAZO
Procesos formativos (sede) Itinerario de acompañamiento personalizado	<b>La formación promueve un conocimiento personal, que conlleva apertura emocional para interactuar y aprender de otros contextos y culturas</b>	Adquisición de competencias interculturales	<b>Las competencias adquiridas se ponen en práctica en procesos de incidencia en sociedad de origen</b>	Conformación de agentes de cambio/ transformación del entorno
Experiencia de voluntariado en países del sur	<b>La interacción en terreno reduce estereotipos y se incrementa toma de consciencia de la realidad</b>			

# Área de control y de influencia



Fuente: CIPPEC



Fuente: Iñigo Retolaza, Daniel Guijarro y Giulio Ghirardo.



# Seguimiento/adaptación de una TdC

## 1. ¿Qué queremos saber?

- Adaptación/idoneidad de supuestos (TdC)
- Información a nivel de ejecución (procesos)
- Cambios percibidos (resultados)

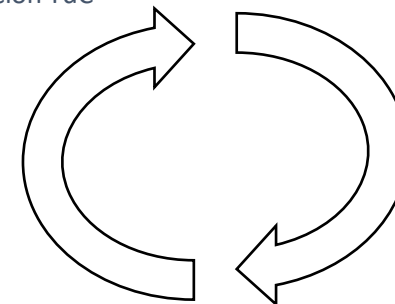
## 2. ¿Cómo obtendremos la información?

- Registros (fuentes secundarias disponibles)
- Técnicas ad hoc (fuentes primarias)

## 3. ¿Quién debería implicarse?

- Valoración de supuestos (multiplicidad actores)
- Definición de responsables/responsabilidades seguimiento (registro, análisis, interpretación y difusión)

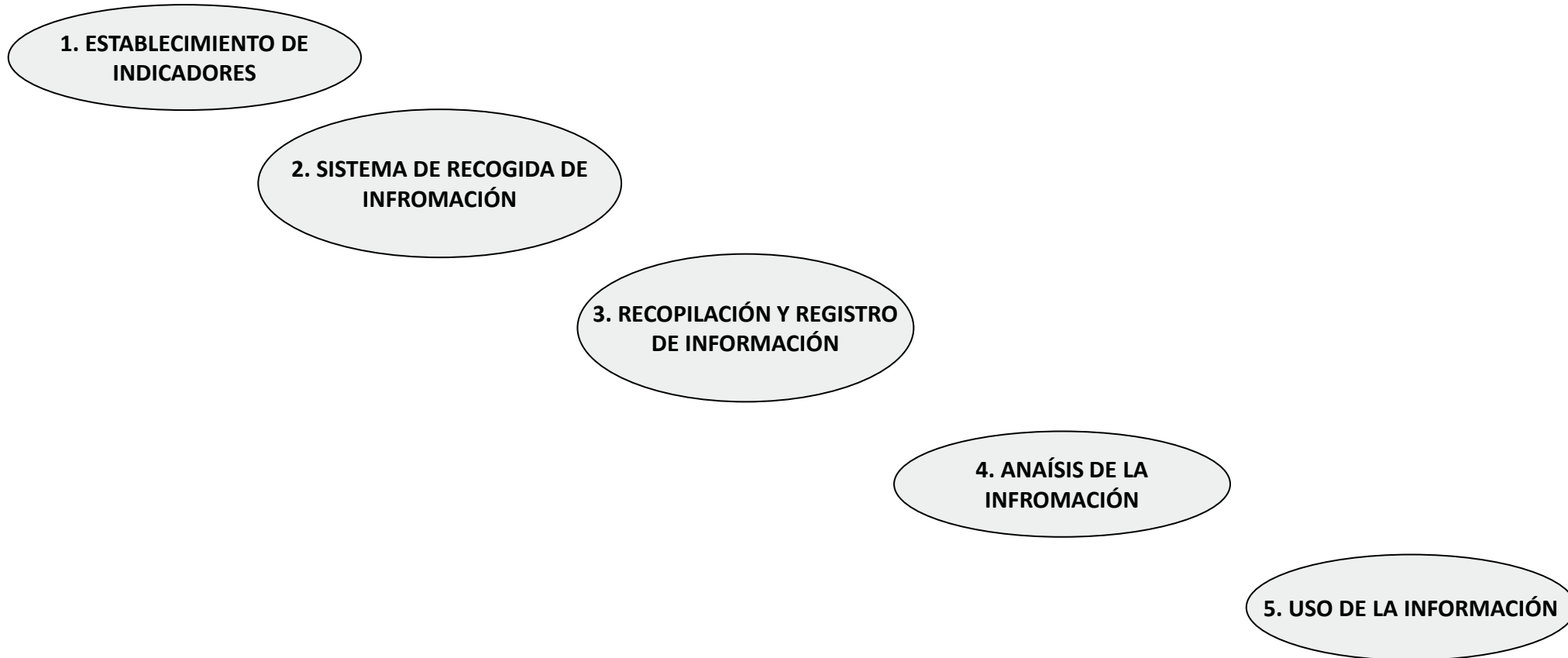
PLANIFICACIÓN  
Construcción TdC



SEGUIMIENTO  
Revisión y Ajuste TdC

EVALUACIÓN  
Reconstrucción TdC

# Pasos Sistema de Seguimiento



# Indicadores

**OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Indicador de cambio



Imagen general de si se están produciendo los cambios sociales perseguidos

**OBJ. ESPECÍFICOS**

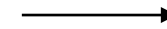
Indicador de impacto



Verificar que realmente se están dando los cambios positivos pretendidos por el PES

**RESULTADOS**

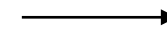
Indicador de logro o resultado



Medición de logros inmediatos/intermedios

**PROCESOS/ACTIVIDADES**

Indicador de proceso/actividad



Realización de productos/logros (asociados a resultados) según previsión

# Indicadores: ej.

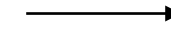
**OBJETIVO ESTRATÉGICO**  
Contribuir al desarrollo del sector turístico.

**OBJETIVO ESPECÍFICO**  
Incrementar la demanda turística y los ingresos derivados de esta actividad

**RESULTADOS**  
1. Mejora de la calidad y diversificación de la oferta turística

**PROCESOS**  
Convocatorias formativas para cumplimiento normas ISO  
Desarrollo estrategias de mercado de empresas de hostelería.

Indicador de cambio



Se reducen un 10% anual los días de superación de emisiones máximas.

Indicador de impacto



Se incrementa un 15% el nº de visitantes anuales.  
Se incrementan un 5% los ingresos netos de las empresas hosteleras.  
Aumento del peso de la actividad turística en el PIB de la comarca.  
Evolución positiva del nº y capacidad de los establecimientos hoteleros.

Indicador de logro o resultado



Incremento del nº y tipología de actividades de ocio/culturales realizadas por parte de empresas del sector turístico.  
Mejora de la valoración de los clientes con respecto al año anterior.

Indicador de proceso/actividad



Nº de empresas participantes en convocatorias formativas (año 1)  
Nº empresas con normativa ISO en proceso de aprobación/en vigor (año 2)  
Nº empresas que disponen de estrategias de mercado (año 2)

## Ejercicio práctico: Aproximación a la elaboración de una Teoría de cambio

Se han seleccionado 3 objetivos en el marco de la estrategia de desarrollo local de una comarca:

- Fortalecimiento del sector agrícola/ agroalimentario
- Desarrollo del sector turístico
- Mejora de la calidad de vida

Cada uno de los grupos abordará uno de los objetivos, incidiendo en los siguientes aspectos:

**1:** Elaborar la cadena de resultados: Para ello, se deberá identificar 1 resultado de largo plazo, 2 resultados intermedios y 2 procesos (actividades) por cada uno de los resultados de corto plazo.

**2:** Se deberá explicitar los supuestos de cambio asociados a la cadena de resultados. Es decir, cual es la lógica de pensamiento para la consecución de los resultados previstos.

A continuación se incorporan las matrices para rellenar ambos aspectos

Tras el trabajo de cada uno de los grupos, se realizará una exposición y debate

## Objetivo 1: Fortalecimiento del sector agrícola/ agroalimentario

PROCESOS (actividades)	SUPUESTOS	RESULTADOS CORTO PLAZO	SUPUESTOS	RESULTADOS LARGO PLAZO
P1.1:				
P1.2:		R.1.1:		
P2.1:				R1
P2.2:		R.1.2:		

## Objetivo 2: Desarrollo del sector turístico

PROCESOS (actividades)	SUPUESTOS	RESULTADOS CORTO PLAZO	SUPUESTOS	RESULTADOS LARGO PLAZO
P1.1:				
P1.2:		R.1.1:		
P2.1:				R1
P2.2:		R.1.2:		

## Objetivo 3: Mejora de la calidad de vida

PROCESOS (actividades)	SUPUESTOS	RESULTADOS CORTO PLAZO	SUPUESTOS	RESULTADOS LARGO PLAZO
P1.1:		R.1.1:		R1
P1.2:				
P2.1:		R.1.2:		
P2.2:				