



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## EJEMPLOS DE TEORÍAS DEL CAMBIO

Los dos ejemplos de Teorías del Cambio que se presentan a continuación acompañan al Cuaderno de Trabajo de la Teoría del Cambio, y proporcionan sólidos ejemplos de productos de la Teoría del Cambio (1. Narrativa de la Teoría del Cambio y 2. Modelo visual/lógico). Cada Teoría del cambio ofrece una clara exposición de los cuatro elementos de una Teoría del Cambio sólida: puntos de entrada, resultados, intervenciones y supuestos.

## MUESTRA I: CONSERVACIÓN DEL HÁBITAT COSTERO

El ejemplo de Teoría del Cambio (TdC) que figura a continuación es una adaptación hecha por una/un socio ejecutor de USAID: la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN por sus siglas en inglés). Este ejemplo incluye 3 partes:

1. Descripción del contexto del estudio de caso;
2. Narrativa de la TdC; y
3. Ejemplos de cómo visualizar la narrativa de la TdC en un modelo lógico.

### PARTE I: ANÁLISIS CONTEXTUAL

*Nota: Una sólida TdC surge de una profunda comprensión del contexto local (el estado actual).*

El Delta de Polaris y sus islas albergan al 55 por ciento de los manglares del Estado de Polarisia y al 85 por ciento de sus praderas marinas, lo que lo convierte en una de las zonas marinas de mayor importancia ecológica de la región. Sin embargo, los hábitats costeros del Delta de Polaris están cada vez más amenazados desde hace dos décadas, sobre todo por la expansión del desarrollo económico a lo largo de la costa, la pesca intensiva y el impacto continuo del cambio climático. Para hacer frente a estos problemas, la nueva estrategia de USAID es hacer de la "conservación mejorada de los hábitats costeros" un objetivo del apoyo estadounidense, con el "aumento de la biodiversidad costera" como resultado clave.

Existen complejos factores que contribuyen a los malos resultados de la conservación y la biodiversidad en la actualidad:

- La inversión en las islas ha priorizado el turismo sobre la conservación del hábitat y la gestión de la pesca. En los últimos 10-15 años, algunas praderas marinas han disminuido hasta un 50 por ciento, debido al crecimiento exponencial del turismo y al desarrollo, en gran medida no regulado, de los complejos turísticos de playa;
- Los recientes cambios en las Áreas Marinas Protegidas (MPA por sus siglas en inglés) reflejan el poder que ejercen las mayores empresas inmobiliarias locales de Polarisia y la mentalidad general de una industria que ve a las MPA, en gran medida, como una zona de desarrollo turístico con poca consideración por la conservación a largo plazo del capital natural;
- La pesca intensiva cerca de la costa ha mermado las poblaciones de peces, lo que provoca el fenómeno de la "pesca descendente en la red alimentaria", un proceso en el que la pesca agota los peces más grandes, centrándose finalmente (por necesidad) en la captura de peces más pequeños; esto es devastador desde el punto de vista ecológico e insostenible a largo plazo;
- La pesca sigue produciéndose dentro de las zonas marinas protegidas, lo que refleja el escaso énfasis puesto en la conservación y el limitado poder de la autoridad de las zonas marinas protegidas para hacer cumplir la ley; y
- La mayoría de los pescadores de las MPA y sus alrededores son foráneos y tienen poco sentido de responsabilidad hacia la sustentabilidad.

Aunque en las dos últimas décadas se han llevado a cabo varias intervenciones para hacer frente a las innumerables amenazas a la biodiversidad en el Delta y sus islas, éstas han resultado insuficientes para proteger adecuadamente los hábitats marinos y costeros clave, y a las especies que dependen de ellos. USAID y otras/otros donantes han financiado diversas actividades, pero la combinación de actores e intereses mencionada anteriormente, ha limitado los avances significativos en el fortalecimiento de la gestión de las áreas marinas protegidas.

## PARTE 2: NARRATIVA DE LA TEORÍA DEL CAMBIO

En este contexto, la TdC se basa en el reconocimiento de la necesidad de nuevos enfoques para abordar los problemas estructurales de fondo; es decir, las relaciones, las mentalidades y los comportamientos de las/los principales actores influyentes en el sistema, como precursores necesarios para la conservación de la biodiversidad.

Un análisis más detallado durante la puesta en marcha descubrió que la industria del turismo en las islas y a lo largo de la costa, podría ser un motor clave para el cambio. Las principales marcas turísticas tienen intereses económicos a largo plazo que, de hecho, se alinean con los objetivos de conservación de la biodiversidad (unas costas sanas y biodiversas atraen a los turistas y mantienen sus inversiones a gran escala y a largo plazo). Varias marcas internacionales que invierten en la zona (Accor, InterContinental, Sheraton, etc.) tienen sólidas políticas de Responsabilidad Social Corporativa (CSR por sus siglas en inglés) y sustentabilidad a nivel mundial; y han empezado a demostrar ese compromiso a nivel local.

Los grandes conglomerados de Polarisia quieren ser vistos congruentes con las normas internacionales, y esto lo puede aprovechar USAID para asociarse con el sector privado internacional y local. Dado el poder del sector turístico en la zona, si utilizan su influencia para proteger las MPA, esto podría ser un factor de cambio, lo que llevaría a una mayor aplicación de las normas locales de pesca y conservación de la costa por parte de las unidades de gobierno locales.

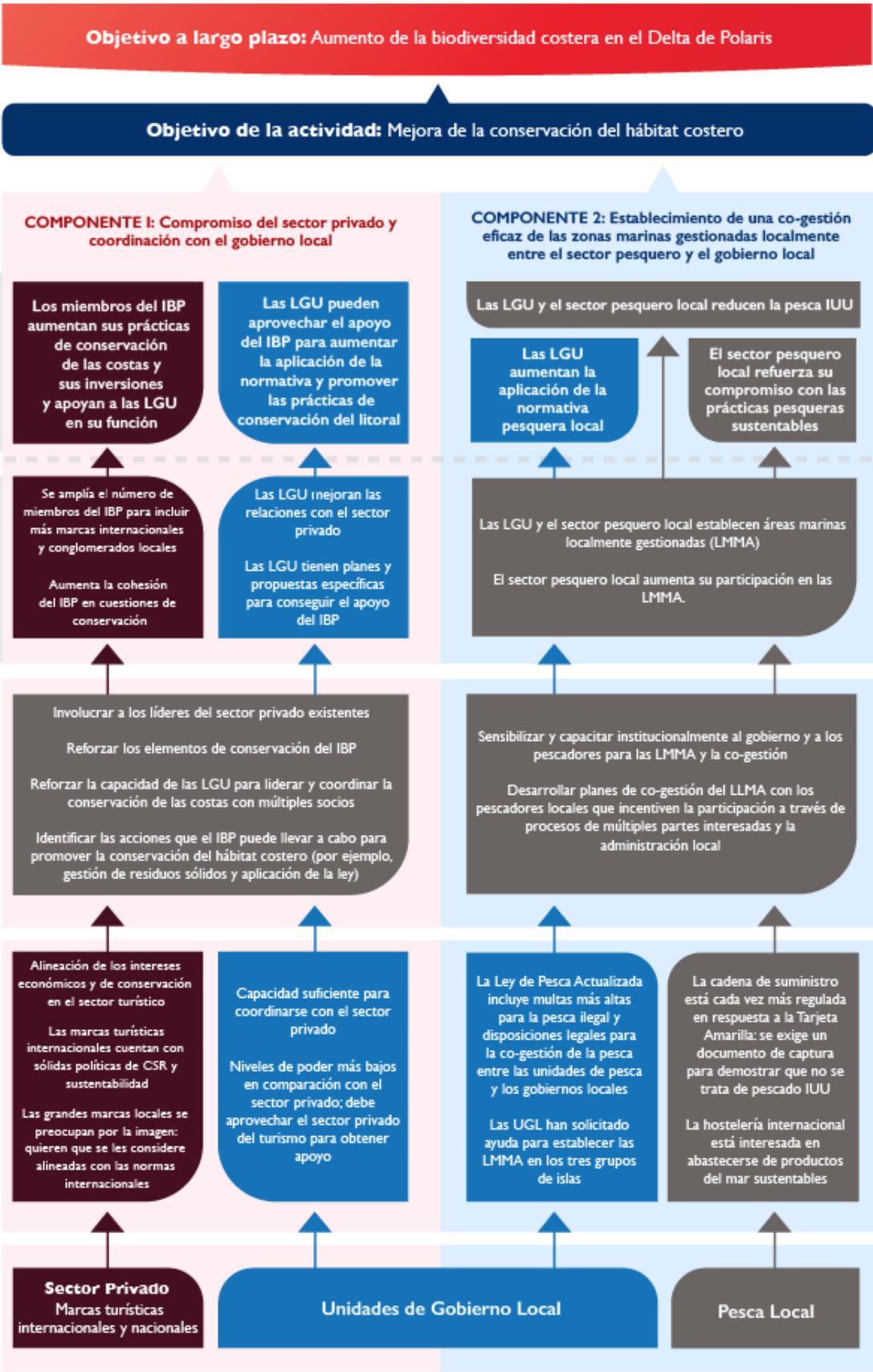
Para aprovechar este punto de entrada, USAID trabajará con las/los líderes existentes en el sector privado, empezando por las cadenas internacionales comprometidas que han acordado participar fortaleciendo aún más los elementos favorables para la conservación dentro de la Plataforma Empresarial Insular (IBP por sus siglas en inglés). USAID prevé que las principales marcas nacionales se sientan motivadas por el orgullo y el "miedo a quedarse fuera" para participar con las marcas internacionales de la plataforma, promoviendo la inversión empresarial en la gestión de los recursos costeros. USAID trabajará simultáneamente con la Unidad de Gobierno Local (LGU por sus siglas en inglés) para conectar con la IBP e identificar las acciones que ésta puede tomar para promover la conservación del hábitat costero (es decir, la gestión de residuos sólidos y la aplicación de la ley). Asumimos un nivel básico de capacidad dentro de la LGU para coordinar los diversos intereses empresariales basándonos en nuestra participación en programas anteriores y mediremos el cambio en la afiliación y las relaciones dentro de la IBP, así como el cambio en las relaciones entre la IBP y la LGU, utilizando el análisis de redes sociales y otros métodos cualitativos. Se trata de un enfoque poco ortodoxo para reforzar la gestión de las MPA, pero todo indica que un enfoque clásico basado en el desarrollo de capacidades de la comisión de gestión de las MPA no funcionará, ya que no tiene casi ningún poder frente al sector turístico.

Además, en 2019, la incapacidad de Polarisia para frenar la pesca ilegal fuera de sus aguas territoriales hizo que la Unión Europea (UE) le amonestara con una Tarjeta Amarilla. Desde entonces, las exportaciones de productos del mar a la UE han disminuido un 10 por ciento al año, lo que equivale a una pérdida de cientos de millones de dólares. En respuesta a la Tarjeta Amarilla, Polarisia reformó su Ley de Pesca, que incluye multas mucho más altas para la pesca ilegal. La ley actualizada también incluye disposiciones legales para la co-gestión de la pesca entre el sector pesquero y las unidades de gobierno local. El gobierno ha publicado recientemente unas directrices detalladas para la aplicación de esta forma de co-gestión, conocida como Áreas Marinas Localmente Gestionadas (LMMA por sus siglas en inglés). Es importante destacar que la LGU ha pedido ayuda para establecer las LMMA en los tres grupos de islas, lo que crea una oportunidad ideal para reducir la pesca ilegal no Declarada ni Reglamentada (IUU por sus siglas en inglés) a corto plazo y

establecer una base inicial para una protección más formal en el futuro de esta zona. Las cadenas hoteleras internacionales también están interesadas en abastecerse de productos del mar sustentables y pueden aprovecharse con su apoyo a este esfuerzo.

Por lo tanto, USAID trabajará con las comunidades pesqueras y las administraciones locales para aprovechar estos puntos de entrada interrelacionados, desarrollando una red de LMMA co-gestionada que apoye el uso sustentable a largo plazo, y reduzca y controle de forma demostrable la pesca ilegal. USAID parte de la base de que el apoyo continuo de las más altas instancias (la oficina del Primer Ministro) seguirá fomentando el apoyo a este esfuerzo por parte de las administraciones locales. A medida que la aplicación de la ley mejore y aumente por parte del gobierno local, las pesquerías locales se verán motivadas a participar en los planes de co-gestión para tener voz y voto. De este modo, USAID apoyará un modelo exitoso de co-gestión con múltiples actores que podrá reproducirse en otras comunidades pesqueras de Polarisia, lo que dará lugar a una reducción de la pesca IUU y a una mejor gestión de las LMMA; precursores necesarios para la conservación de la biodiversidad.

# PARTE 3: TEORÍA DEL CAMBIO VISUAL



## MUESTRA 2: JUSTICIA JUVENIL

El ejemplo de la TdC que figura a continuación está tomado de un caso modelo de USAID desarrollado por la Oficina de Políticas, Planificación y Aprendizaje de USAID, para su uso en capacitación de USAID.

Este ejemplo incluye 3 partes:

1. Descripción del contexto del estudio de caso;
2. Narrativa de la TdC; y
3. Ejemplos de cómo visualizar la narrativa de la TdC en un modelo lógico.

### PARTE I: ANÁLISIS CONTEXTUAL

*Nota: Una sólida TdC surge de una profunda comprensión del contexto local (el estado actual).*

La actividad delictiva y la violencia de los jóvenes han sido un grave problema en Marcovia, Honduras durante la última década, convirtiéndose en uno de los municipios más violentos de la región y creando graves problemas de gobernanza y seguridad. Para hacer frente a estos problemas, la nueva estrategia de USAID hace que la "mejora de la gobernanza democrática" sea uno de los principales objetivos del apoyo de los Estados Unidos, donde la "reducción de la delincuencia juvenil" es un resultado clave.

Son numerosos y complejos los factores que contribuyen a la delincuencia juvenil; entre ellos, los altos índices de pobreza, la desigualdad social, el desempleo, el abandono escolar y el fácil acceso a las armas. Lo más significativo es que Marcovia finalizó recientemente una sangrienta guerra civil que llevó a casi un millón de personas a abandonar el país en busca de una vida mejor. Como resultado, una generación de niñas/niños quedó al cuidado de sus familiares, ya que sus padres emigraron a otros países. Esta ruptura de las familias fue muy perjudicial para la sociedad de Marcovia, ya que las/los jóvenes satisfacen su necesidad de amor, autoestima y sentido de pertenencia uniéndose a bandas criminales.

El aumento de las pandillas y de los índices de delincuencia también coincidieron con un aumento de las penas impuestas por el gobierno, incluso por delitos menores, y con un incremento de la tasa de jóvenes que acaban en la cárcel. Esto inicia un círculo vicioso en el que las/los jóvenes encarcelados se sienten aún peor sobre sí mismos. Como resultado de esta situación, más del 60 por ciento de las/los jóvenes que salen de las cárceles cada año regresan a las bandas criminales y terminan de nuevo en la cárcel en un plazo de tres años.

Varios políticos influyentes de la legislatura nacional de Marcovia que están preocupados por el exponencial costo de manutención de las/los jóvenes en las cárceles, por una tasa de criminalidad que sigue aumentando, han solicitado el apoyo de USAID para ayudar a resolver estos problemas. Estos mismos políticos se inspiran también en la experiencia de la vecina San Lola, donde las/los jóvenes reciben castigos menos severos y entran en Centros de Rehabilitación Alternativa (ARC por sus siglas en inglés) que ofrecen a las/los jóvenes apoyo psicosocial, tutoría, clases de habilidades para la vida y mucho más. Los ARC cuestan un tercio del gasto que supone el encarcelamiento y han conseguido resultados impresionantes en la reducción del número de jóvenes que regresan a la cárcel.

Desgraciadamente, aunque en la legislatura de Marcovia hay un creciente apoyo a las reformas, la decisión de condenar a las/los jóvenes a la cárcel no corresponde a los políticos nacionales, sino a las/los jueces designados localmente, que son responsables ante el gobierno local que los ha nombrado. Estas/estos jueces tienden a

preferir las penas de cárcel a las alternativas locales (por ejemplo, las opciones tipo ARC) debido a la existente estructura de incentivos. Las opciones locales como los ARC son financiadas por el gobierno local, lo que reduce aún más los recursos locales, mientras que el envío de las/los jóvenes a la cárcel es pagado por el gobierno nacional.

Además, dado que los gobiernos locales carecen de medios financieros o de incentivos para invertir en ARC locales, existen pocas de estas opciones, y las que existen tienen diversos niveles de calidad debido a la falta de reglamentos, normas y supervisión. Por lo tanto, las/los jueces conservadores de Marcovia perciben, con razón, que los ARC no son alternativas eficaces, y que el encarcelamiento de las/los jóvenes es la única opción viable en la mayoría de los casos.

## **PARTE 2: NARRATIVA DE LA TEORÍA DEL CAMBIO**

Basándose en el contexto anterior, en los análisis posteriores y en los debates de co-creación con las/los actores locales durante el proceso de diseño, se descubrió que un factor clave de la elevada tasa de delincuencia entre las/los jóvenes era el excesivo tiempo de cárcel como castigo. La TdC de USAID es que si se puede ayudar a romper este círculo vicioso a través de la condena alternativa de las/los jóvenes en los ARC; entonces, las/los jóvenes desarrollarán la autoestima y la autovaloración que necesitan para resistir las influencias negativas y no volver a una vida de delincuencia.

Para romper este ciclo, el equipo de implementación propone ahora asociarse con las/los líderes de la legislatura nacional para promulgar una reforma política que cambie los incentivos detrás del encarcelamiento masivo de jóvenes. Dado que los ARC en San Lola cuestan un tercio de lo que cuesta el encarcelamiento, USAID cree que el gobierno nacional de Marcovia puede lograr un ahorro de costos similar si exige esta estructura de incentivos mediante el reembolso a los gobiernos locales de los gastos incurridos por los ARC en sus distritos. Esta reforma podría reforzarse aún más con nuevos requisitos para que los gobiernos locales paguen parte de los costos de encarcelar a las/los jóvenes en una institución nacional. USAID asume que esta agenda legislativa tendrá éxito porque cree que el electorado está igualmente frustrado por el sistema de justicia fallido y está listo para una mejor reforma judicial.

Además de esta reforma política, USAID también tiene previsto asociarse con una docena de distritos modelo en toda Marcovia. En cada uno de estos distritos, trabajará con los funcionarios del gobierno local para establecer normas reglamentarias y supervisar los ARC. Además, aportará financiación inicial y asistencia técnica a los nuevos ARC con el fin de desarrollar su capacidad para mejorar los resultados de las/los jóvenes tras su puesta en libertad. USAID cree que esta asistencia tendrá un efecto de ejemplo para otros distritos en los que no ha habido antes ningún incentivo para invertir o desarrollar los ARC.

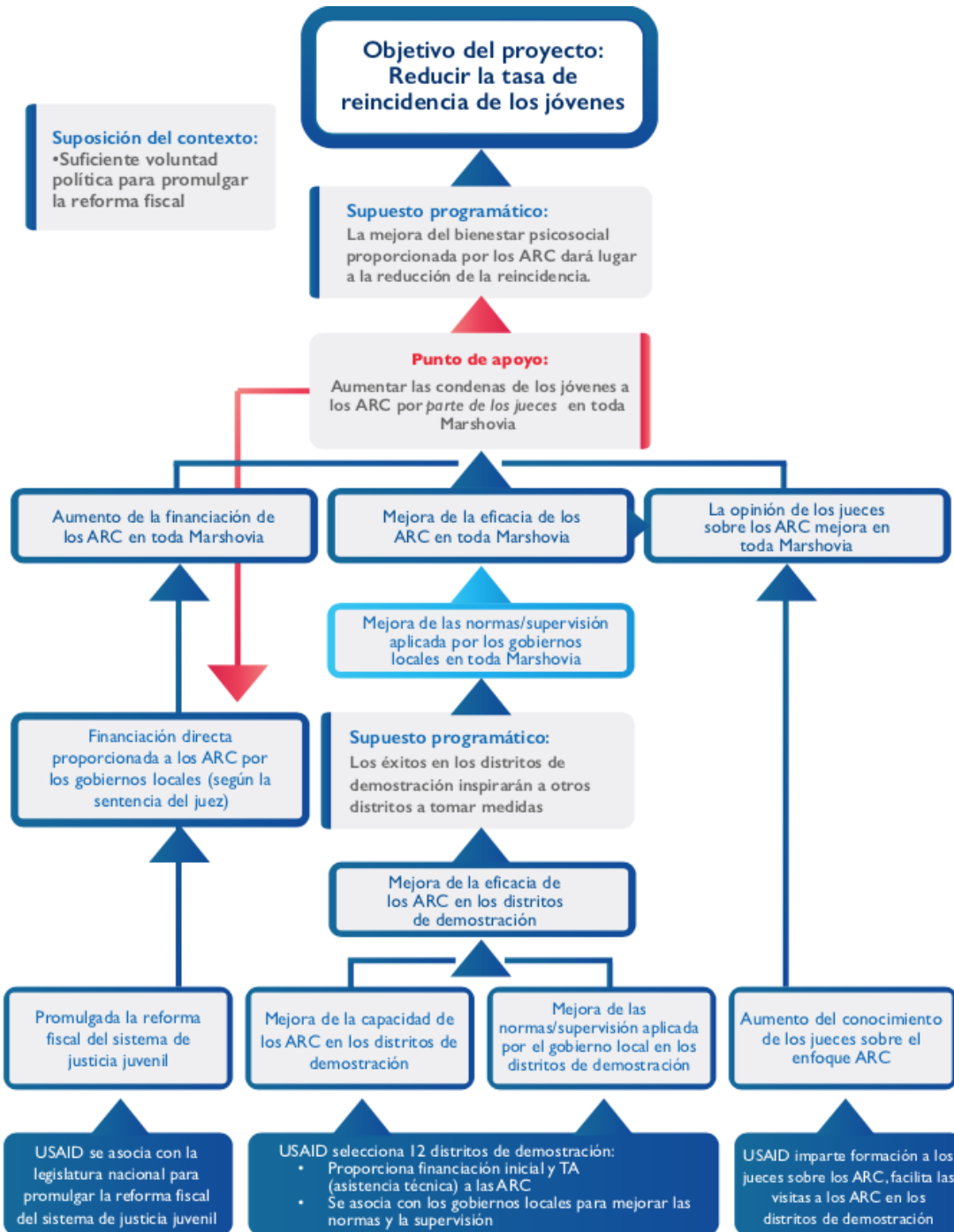
En conjunto, USAID cree que estos cambios proporcionarán a las/los jueces la motivación y oportunidad que necesitan para condenar a más jóvenes a los ARC. USAID también propone facilitar aún más este cambio de comportamiento mediante la mediación en la capacitación de las/los jueces sobre el enfoque de los ARC, basándose en la experiencia en San Lola; además de las visitas a los sitios de demostración de los ARC. Si las/los jueces creen que los ARC son más efectivos, y los gobiernos locales a los que deben rendir cuentas respaldan esta opción, USAID cree que las/los jueces de todo el país preferirán cada vez más esta opción en lugar de la alternativa más costosa de la cárcel.

A medida que más jóvenes de Marcovia estén expuestos a los programas psicosociales que ofrecen los ARC, la tasa de jóvenes que regresan a la cárcel se reducirá y la delincuencia juvenil en general disminuirá.

### PARTE 3: TEORÍA DEL CAMBIO VISUALIZACIÓN/MODELO LÓGICO

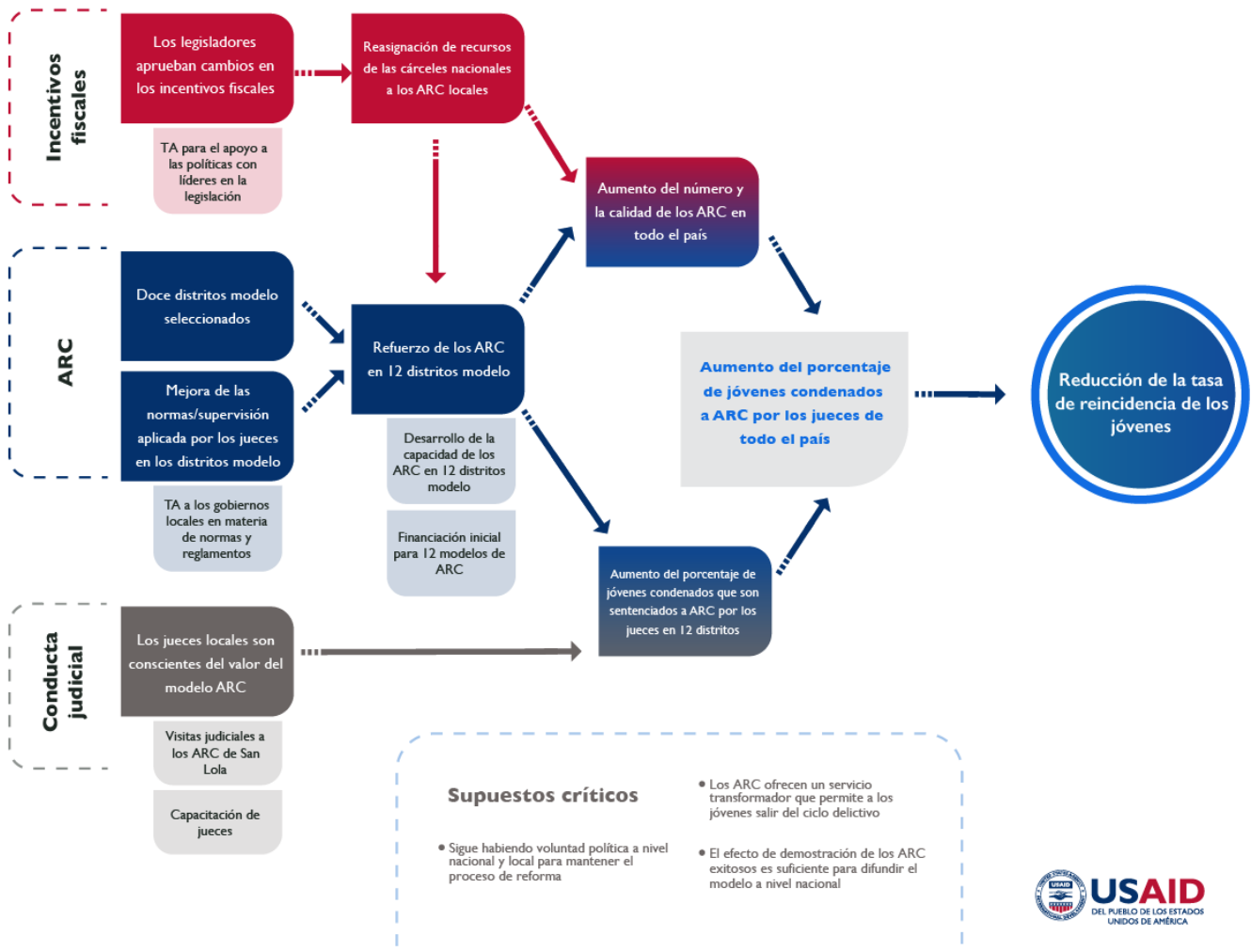
Este ejemplo ofrece tres visualizaciones, las cuales representan la misma narrativa de la TdC.

*Modelo lógico : Modelo lógico personalizado*





Modelo lógico 2: Cadena de Resultados



Modelo lógico 3: Modelo orientado a actores

