



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## **DESARROLLO DE LA TEORÍA DEL CAMBIO** UN PROCESO PASO A PASO PARA DESARROLLAR O FORTALECER LA TEORÍA DEL CAMBIO

Este documento se elaboró basado en el documento [“Theory of Change Workbook”](#) publicado en inglés el 15 de febrero de 2022.

## INTRODUCCIÓN

Este cuaderno de trabajo se creó originalmente durante el desarrollo de la Teoría del Cambio (TdC) de USAID/Vietnam para las/los socios implementadores, y se ha perfeccionado a través de varias rondas de uso y comentarios de USAID/Vietnam y de sus socios/socios. Puede ser utilizado por los equipos de diseño y puesto en marcha para desarrollar o fortalecer tu TdC con las/los actores relevantes locales.<sup>1</sup>

Este proceso de TdC ayuda a los usuarios a determinar los cuatro elementos clave de una sólida TdC:

1. **Resultados:** ¿Cuál es el cambio que queremos conseguir?
2. **Puntos de entrada:** ¿Dónde está el impulso para crear ese cambio?
3. **Intervenciones:** ¿Cómo lograremos el cambio?<sup>2</sup> y
4. **Supuestos:** ¿Por qué creemos que esto funcionará?

**Un adecuado proceso de TdC conduce a productos de TdC más sólidos, que incluyen:**

- **La narrativa de la TdC:** una descripción de 1 a 3 páginas sobre el contexto y las respuestas a las preguntas anteriores; y
- **Un modelo lógico:** una representación visual de la narrativa de la TdC.

Los equipos deben enfocarse en un proceso de desarrollo de la TdC más sólido y colaborativo porque:

<sup>1</sup> El proceso aquí descrito se inspira en el pensamiento sistemático, y encontrarás coincidencias y similitudes con otros enfoques como la adaptación reiterativa orientada a los problemas y al contexto. Este proceso también se basa en herramientas como el método de las 5Rs de USAID y el marco de análisis de economía política aplicada de USAID; en su conjunto, está alineado con Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (CAA), el enfoque de USAID para la colaboración estratégica, el aprendizaje organizativo y la gestión adaptativa.

<sup>2</sup> Ten en cuenta que los equipos de diseño de USAID podrían no incluir las intervenciones en sus TdC en las solicitudes o en los documentos de diseño; en su lugar, éstas pueden dejarse en manos de las/los socios/socios implementadores para que las esbocen o las detallen durante su desarrollo.



 <p>Crea un <b>entendimiento compartido</b> del desafío que supone el desarrollo y cómo puede abordarse</p>	 <p>Establece la <b>dirección</b> hacia un estado futuro deseado compartido y medidas claras de éxito</p>	 <p>Identifica las <b>intervenciones</b> con mayor probabilidad de éxito en función del contexto local</p>
 <p>Incorpora a las <b>partes interesadas</b> locales en el proceso para establecer la <b>titularidad local</b></p>	 <p>Produce <b>diseños más sólidos</b> basados en todos estos factores</p>	 <p>Puede utilizarse como <b>herramienta de gestión</b> durante la aplicación para reflexionar sobre el progreso y ajustarse en consecuencia</p>

**Este cuaderno de trabajo ayuda a los equipos a lograr todo lo anterior, tanto si empiezan la TdC desde cero como si la refuerzan durante la puesta en marcha.** Es para los profesionales de desarrollo que diseñan nuevos programas o para los equipos que pueden tener una TdC inicial que quieren fortalecer al comienzo del Mecanismo de Implementación (Mdl)<sup>3</sup> para que sea específica del contexto, realista y representativa de una visión compartida entre el personal y las/los actores locales.

**El proceso de desarrollo de la TdC posiblemente es más importante que los productos finales creados.** Es en esa colaboración y conversación con colegas, actores locales y otras/otros socios/socios donde se produce la magia: obtenemos y aprendemos desde varias perspectivas sobre el problema, los puntos de entrada y los resultados previstos. Estas conversaciones se sintetizan luego en los productos (narrativa y modelo lógico), pero nada puede sustituir la experiencia de esas conversaciones para reunir a las/los actores (en persona o virtualmente) en torno a una visión y un enfoque compartidos. Y en última instancia, es este **proceso de TdC colaborativo e intencionado el que conduce a sólidos productos de TdC** (la narrativa y el modelo lógico).

El desarrollo de la TdC debe ser **altamente participativo** y, sobre todo, incluir a las/los actores locales. Si se trabaja en estos pasos sin contar con ellas/ellos, se corre el riesgo de perder información contextual importante y de desarrollar una TdC que no cuente con la aceptación local de las/los más afectados.

Antes de iniciar el proceso, **revisa estas dos consideraciones críticas** sobre el proceso de la TdC y sus productos:

- **Sobre el proceso:** Aunque se presenta como un proceso lineal, paso a paso, es posible que te encuentres saltando de un paso a otro. Está claro que hay una progresión entre los pasos, pero no te desanimes ni sorprenda si no lo haces de manera lineal como se plantea; y
- **Sobre los productos:** Los productos de la TdC nunca serán realmente definitivos; siempre son un proyecto en evolución y, por ello, nunca serán perfectos. Durante su implementación, la Teoría del Cambio debe revisarse periódicamente para reflexionar sobre si la ejecución se está desarrollando según la teoría; por esta razón, la TdC suele ser el punto de partida del Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (Plan de ME&A) de un Mdl. Seguir los pasos establecidos en este cuaderno de trabajo ayuda a establecer prácticas eficaces de monitoreo, evaluación, aprendizaje y gestión adaptativa a lo largo de la implementación. Debemos preguntarnos regularmente:
  - ¿Están dando resultados los puntos de entrada? ¿Surgen nuevos puntos de entrada?
  - ¿Se mantienen los supuestos? y
  - ¿Estamos en camino de lograr resultados? ¿Los Mdl conducen a los resultados?
 En función de las respuestas, deberíamos actualizar nuestra TdC para que refleje con mayor precisión la realidad de la aplicación.

<sup>3</sup> Un Mecanismo de Implementación (Mdl), o lo que USAID denomina Actividad, es aquél que se realiza para lograr el avance en los resultados de desarrollo identificados en un país o región. El Mdl se lleva a

cabo generalmente a través de una relación legal entre USAID y una/un socio implementador (contratista, organización pública internacional, organización de la sociedad civil, entre otros), para implementar programas con fondos del gobierno de los Estados Unidos.



## PASOI EVALUAR EL ESTADO ACTUAL: ANÁLISIS DEL CONTEXTO

**¿POR QUÉ?** Sin este paso, tu TdC no será específica para el contexto y no podrás identificar los puntos de entrada en el Paso 2.

**CONSEJO DE EXPERTO:** Si llegas a esta etapa sin haber realizado un análisis contextual (o sin haber trabajado en el problema público durante algún tiempo), podrías descubrir que no sabes lo suficiente sobre el estado actual. Si ése es el caso, es un buen momento para articular preguntas de aprendizaje (puedes tomar prestadas las preguntas de abajo) que permitan orientar algún tipo de evaluación para entender mejor el problema.

### PARTE A: SU PROBLEMA DE DESARROLLO

¿Cuál es el problema de desarrollo<sup>4</sup> que tu actividad pretende abordar? Utiliza el cuadro siguiente para articularlo. Sé lo más específico posible.<sup>5</sup>

<b>¿Cuál es el problema de desarrollo?</b>
<b>¿Por qué es importante el problema? ¿A quién le importa el problema?</b>

<sup>4</sup> Términos similares incluyen: cuestión, problema, propósito (*Purpose/Outcome*).

<sup>5</sup> Ten en cuenta que este cuaderno de trabajo asume que los usuarios ya tienen un problema de desarrollo claro en el que están trabajando. Si deseas dedicar más tiempo a la articulación del problema, considera la posibilidad de utilizar este recurso (secciones 1 y 2 específicamente).

## PARTE B: EL CONTEXTO DE SU PROBLEMA DE DESARROLLO

**Instrucciones:** Considera la situación contextual de tu problema de desarrollo utilizando las preguntas guía.

*Tabla: Preguntas orientadoras del estado actual basadas en el Marco de Análisis de Economía Política Aplicada de USAID, el método de las 5Rs y la orientación sobre la integración de género (ADS205).*

<b>Preguntas a tener en cuenta</b> (Nota: no es necesario que respondas a cada una de las preguntas; sirven de orientación para generar ideas y debate.)	
<b>Factores fundamentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Cuáles son los factores fijos o de lenta evolución (como la geografía, la dotación de recursos naturales o las estructuras de clase) que afectan al problema de desarrollo? y</li> <li>● ¿Cuáles son las brechas específicas<sup>6</sup> que existen entre hombres, mujeres u otras identidades de género relacionadas con el problema de desarrollo?</li> </ul>
<i>Tus respuestas:</i>	
<b>Resultados actuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué resultado produce actualmente el sistema local? ¿Existen tendencias (aumento, disminución) en el resultado a lo largo del tiempo?</li> <li>● ¿Experimentan las/los beneficiarios resultados diferenciales?</li> <li>● ¿Estas diferencias se basan en el género, la edad, el origen étnico, la situación de discapacidad u otras diferencias pertinentes al contexto local?</li> <li>● ¿Cómo ven las/los actores locales los resultados actuales producidos por el sistema local?</li> <li>● ¿Qué otros resultados (positivos/negativos) observan las/los actores sobre el sistema local?</li> <li>● ¿Tiene el problema un alto perfil en la política nacional o local, y por qué? ¿Cómo lo ve el gobierno? y</li> <li>● ¿Qué grado de adaptación, resistencia o autosostenibilidad parece tener el sistema local?</li> </ul>
<i>Tus respuestas:</i>	
<b>Reglas (formales e informales)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Existen reglas formales (leyes) o informales (normas) relevantes que afecten, permitan o provoquen el problema de desarrollo?</li> <li>● ¿Cuáles son las reglas informales del juego (cómo se hacen realmente las cosas) que afectan al problema de desarrollo?</li> <li>● ¿Qué incentivos y desincentivos existen que afectan al comportamiento de las/los actores en el sistema?</li> <li>● ¿Se aplican las normas pertinentes? ¿Qué tan bien? ¿Con eficacia? ¿De forma equitativa? y</li> <li>● ¿Son las/los actores capaces de modificar las normas y/o los incentivos que les afectan? ¿Hay ciertos grupos más capaces de hacerlo que otros?</li> </ul>
<i>Tus respuestas:</i>	

<sup>6</sup> Estas brechas deben tener en cuenta los ámbitos del análisis de género descritos en la sección ADS 205.3.2: 1) Leyes, políticas, reglamentos y prácticas institucionales que influyen en el contexto en el que los hombres y las mujeres actúan y toman decisiones; 2) Normas y creencias culturales; 3) Funciones, responsabilidades y uso del tiempo en función del género; 4) Acceso y control de los recursos; 5) Patrones de poder y toma de decisiones.

<b>Las/los actores y sus funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes son las/los principales actores interesados en abordar el problema y por qué? ¿Qué funciones desempeñan actualmente estos actores?</li> <li>• ¿Quién debe preocuparse más por este problema y por qué? ¿Qué podría influir en ellos?</li> <li>• ¿Están alineados los intereses y prioridades de estas/estos diferentes actores/partes interesadas/grupos? Si no es así, ¿por qué no?</li> <li>• ¿Quiénes son las/los posibles promotores y saboteadores? ¿Quién tiene influencia y en qué dirección?</li> <li>• ¿Algunas funciones son desempeñadas por diferentes tipos de actores, como el gobierno, el sector privado o la sociedad civil?</li> <li>• ¿Los hombres y las mujeres desempeñan papeles claramente diferenciados por género?</li> <li>• ¿Tienen las/los donantes u otros terceros un papel destacado? y</li> <li>• ¿En qué medida cumplen las/los actores con eficacia los papeles que han asumido? ¿Hay algún papel que parece estar ausente? ¿Por qué?</li> </ul>
<i>Tus respuestas:</i>	
<b>Relaciones y dinámicas de poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tipos de relaciones existen entre las/los actores (formales/informales, contractuales/jerárquicas/recíprocas) descritos anteriormente?</li> <li>• ¿Cuán fuertes son estas relaciones? ¿Cómo se valoran estas relaciones? ¿Son de colaboración? ¿Son conflictivas?</li> <li>• ¿Hay relaciones identificadas como ausentes, débiles, innecesarias o ilegítimas?</li> <li>• ¿Cuál es la dinámica de poder entre las/los actores? Considera las/los defensores y las/los saboteadores, y las diferencias relacionadas con el género o el estatus social; y</li> <li>• ¿Están determinados grupos excluidos de los órganos o procesos de toma de decisiones (ya sean formales o informales)?</li> </ul>
<i>Tus respuestas:</i>	
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué recursos (financieros, técnicos, etc.) utiliza actualmente el sistema local para producir los resultados actuales?</li> <li>• ¿Cuáles son las fuentes de esos recursos? ¿Son fiables y seguras?</li> <li>• ¿Hay recursos necesarios que faltan o son insuficientes para abordar el problema?</li> <li>• ¿Existen tendencias (aumento, disminución) o patrones (cíclicos) en la entrada de recursos? y</li> <li>• ¿Existen tendencias o patrones sobre quién controla los recursos y cómo eso afecta a los flujos de recursos?</li> </ul>
<i>Tus respuestas:</i>	

**CONEXIÓN CON MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE (ME&A) DURANTE LA APLICACIÓN DEL MDI:** Como ya se ha mencionado, los TdC también son herramientas de gestión útiles durante la implementación. Este paso es un ejercicio de aprendizaje, y puede volver a consultarse a lo largo de la implementación para identificar cualquier cambio en el contexto que pueda requerir ajustes en la TdC o en los enfoques del Mdl. Hay que volver a ello, en particular, cuando se produzcan cambios significativos en el contexto que tengan un efecto dominante en el Mdl.



## PASO2 ENCONTRAR EL IMPULSO PARA EL CAMBIO: PUNTOS DE ENTRADA

**¿POR QUÉ?** Sin este paso no tendrás puntos de entrada claros, que son fundamentales para determinar qué Mdl tienen probabilidades de lograr resultados. También es posible que acabes trabajando en alguno con pocas probabilidades de éxito (es decir, los muros de contención que se describen a continuación).

**CONSEJO DE EXPERTO:** Si tuviéramos que elegir qué paso es el más crítico para establecer una TdC sensata y basada en el contexto, sería éste. Dedicar aquí todo el tiempo que necesites; todo lo demás se deriva de este paso.

### PARTE A: PREGUNTAS DE DEBATE

**Instrucciones:** Basándote en el análisis contextual anterior, responde las siguientes preguntas de debate.

**¿Dónde está el impulso para el cambio?**

- ¿Qué es lo que está cambiando en el contexto, si es que hay algo que lo hace, y que crea aperturas para permitir el cambio? y
- ¿Existen probables oportunidades futuras para abordar el desafío? ¿Por qué? ¿Tiempos, actores y aperturas?

*Tus respuestas:*

**¿Cuáles son las áreas dinámicas en las que el cambio puede tener un efecto dominó (un efecto dominó se produce cuando el cambio en un área puede provocar un cambio en otras áreas)?**

*Tus respuestas:*

**¿Dónde hay aspectos destacados que se puedan aprovechar (los aspectos destacados son áreas de éxito actual o de cambio positivo)?**

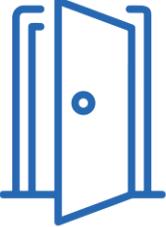
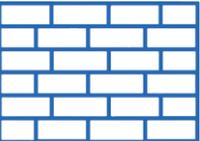
*Tus respuestas:*

**¿Dónde está el sistema bloqueado o atascado?**

*Tus respuestas:*

## PARTE B: IDENTIFICAR PUERTAS ABIERTAS, PUERTAS CERRADAS Y MUROS DE LADRILLO

**Instrucciones:** Basándote en la discusión de la Parte A, determina tus puntos de entrada (puertas abiertas y cerradas) y lo que no es un punto de entrada (muros de ladrillo) como se describe a continuación. En los pasos siguientes, concéntrate en esas puertas abiertas y cerradas, y evita los muros de ladrillo.

Tipo	Definición	Tus respuestas: ¿Dónde ves las puertas abiertas, las puertas cerradas y los muros de ladrillo en relación con tu problema de desarrollo?
<p><b>Puertas abiertas</b></p> 	<p>Oportunidades de cambio o reforma en las que ya existe un amplio grupo de interés que solo requiere un catalizador para lograr avances.</p> <p><b><i>Si tienes una puerta abierta, ¡aprovéchala!</i></b></p>	
<p><b>Puertas cerradas</b></p> 	<p>Oportunidades para las que el cambio es posible, pero que requerirán un esfuerzo concertado para alcanzarlas.</p> <p><b><i>Para abrir la puerta, se necesita la llave adecuada.</i></b></p>	
<p><b>Muros de ladrillo</b></p> 	<p>Es probable que ciertas reformas o cambios se enfrenten a una resistencia muy arraigada que puede deberse a una mala asignación de recursos, al capital político, etc., y toma tiempo intentar cambiarlos.</p> <p><b><i>Evitarlo, detenerse, alejarse.</i></b></p>	

## PARTE C: COMPROBACIÓN DE LOS SUPUESTOS Y LAS DEFICIENCIAS DE CONOCIMIENTO

**Instrucciones:** Responde las preguntas de debate que figuran a continuación para ayudar a fundamentar tu TdC (supuestos) y cualquier información adicional que necesites reunir antes o durante su aplicación.

**¿Qué supuestos estás haciendo sobre el contexto y sus puntos de entrada?**

*Tus respuestas:*

**¿Qué información sobre el estado actual nos hace falta todavía? ¿Cuáles son las deficiencias de conocimiento que es imprescindible cubrir?**

*Tus respuestas:*

**CONEXIÓN CON ME&A DURANTE LA APLICACIÓN DEL MDI:** Como se ha mencionado, la TdC también es una herramienta de gestión útil durante el Mdl. Este paso es un ejercicio de aprendizaje, y puede ser revisado a lo largo del Mdl para identificar cualquier cambio en los puntos de entrada que puedan requerir ajustes en la TdC o en los enfoques de la implementación. Hay que volver a ello, en particular, cuando se produzcan cambios significativos en el contexto que tengan un efecto dominante en el Mdl.



### PASO 3 ARTICULAR EL ESTADO FUTURO DESEADO: RESULTADOS

**¿POR QUÉ?** Saber hacia dónde te diriges es esencial para una sólida TdC. Reúne a los participantes en torno a una meta compartida.

#### CONSEJO DE EXPERTO:

- Centrarse en los resultados que son posibles dado el contexto local y los puntos de entrada identificados;
- Muy importante: es posible que tengas que volver al Paso 2, Parte B, después de pensar en este paso. Ahora que tienes tus resultados, puedes necesitar confirmar los puntos de entrada. Hay un ida y vuelta entre los pasos 2 y 3 en particular, esto es normal;
- Asegúrate de que estás articulando resultados (cambios reales en el statu quo), no productos (para un debate más detallado sobre la distinción, [consulta este recurso](#));  
y
- En algunos casos, las/los participantes sabrán que trabajarán en el problema de desarrollo durante muchos años después del periodo de implementación. Si éste es el caso, puedes pensar en esta cuestión por etapas; teniendo un panorama a 10 años, pero un programa a cinco años; simplemente asegúrate de que el tiempo se ajusta a los recursos que tienes y sé claro sobre los resultados esperados para este programa específico.

#### PARTE A: ¿QUÉ TIPO DE IMPACTO ES POSIBLE?

**Instrucciones:** Consulta el folleto sobre los tipos de impacto [aquí](#). Determina qué tipo de impacto es posible teniendo en cuenta tus discusiones en los pasos anteriores. Esto te ayudará a determinar cómo articular tus resultados. Ten en cuenta que puedes tener varios tipos de impacto según el aspecto de la actividad o el proyecto en el que te centres, pero trata de considerar el impacto general. Y, sí, como nos han preguntado varias veces, las/los participantes pueden idear su propio modelo de impacto siempre que tenga sentido.

Tipo de impacto <i>(ver opciones )</i>	Justificación <i>(¿Por qué elegiste éste?)</i>
<i>Tus respuestas:</i>	<i>Tus respuestas:</i>

## PARTE B: DETERMINAR RESULTADOS REALISTAS BASADOS EN LOS PUNTOS DE ENTRADA

**Instrucciones:** Identifica resultados realistas basados en los puntos de entrada que has reconocido utilizando las preguntas de debate como guía.

*Tabla: Preguntas orientadoras sobre el estado futuro deseado basadas en el Marco de Análisis de Economía Política Aplicada de USAID, el método de las 5Rs y la orientación sobre la integración de género.*

Preguntas a considerar basadas en los puntos de entrada identificados <i>(Nota: No es necesario que respondas a cada una de las preguntas; están aquí como punto de referencia para generar ideas y debate.)</i>	
<b>Resultados generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Cuáles son los propósitos (<i>Purposes/Outcomes</i>) en torno a los cuales se puede definir el posible éxito en función de los puntos de entrada identificados? ¿Los propósitos (<i>Purposes/Outcomes</i>) son valorados por las/los actores locales? ¿Cuáles?</li> <li>● ¿Qué otros resultados positivos puede producir el sistema futuro? ¿Qué resultados negativos puede dejar de producir el sistema futuro? y</li> <li>● ¿Qué resultados no deseados pueden surgir del futuro sistema?</li> </ul>
<i>Tus respuestas:</i>	
<b>Cambio a nivel del sistema</b>	<p>Para que el sistema local funcione bien, y sobre la base de los puntos de entrada identificados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué <b>reglas</b> (informales y formales) pueden cambiarse de forma realista?</li> <li>● ¿Qué <b>incentivos</b> pueden cambiarse de forma realista?</li> <li>● ¿Qué cambios en las <b>relaciones</b> entre las/los actores se pueden conseguir de forma realista?</li> <li>● ¿Qué cambios en la <b>dinámica de poder y en las relaciones de género</b> entre las/los actores pueden lograrse de forma realista?</li> <li>● ¿Qué <b>roles</b> pueden añadirse, retirarse o cambiarse de forma realista? Considera también aquí los roles de género;</li> <li>● ¿Qué <b>barreras</b> pueden eliminarse o reducirse de forma realista para lograr resultados equitativos entre los grupos objetivo?</li> <li>● ¿Qué cambios en los flujos de <b>recursos</b> o en el <b>control</b> de los mismos se pueden conseguir de forma realista? y</li> <li>● ¿Qué <b>oportunidades</b> pueden crearse de forma realista para los grupos que antes fueron pobremente representados o desatendidos?</li> </ul>
<i>Tus respuestas:</i>	
<b>Cambio individual</b>	<p>Para que el sistema local funcione bien, y sobre la base de los puntos de entrada identificados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Qué cambios en los <b>conocimientos, habilidades, mentalidades o modelos mentales</b> pueden lograrse de forma realista? y</li> <li>● ¿Qué cambios de <b>comportamiento</b> se pueden conseguir de forma realista?</li> </ul>
<i>Tus respuestas:</i>	

## **PARTE C: REVISIÓN DE LOS RESULTADOS IDENTIFICADOS**

**Instrucciones:** Revisa los resultados que has obtenido mediante las preguntas de debate que aparecen a continuación; posteriormente, realiza los ajustes que consideres necesarios.

- ¿Son éstos los resultados de más alto nivel que podemos esperar alcanzar o a los que podemos contribuir dentro del sistema local durante el periodo del programa?
- ¿Son resultados (cambios en el sistema local) y no productos (entregables del proyecto)?
- ¿Son los resultados ESMERALDA: ESpecíficos, MEdibles, Realistas, ALcanzables y con Duración Acotada? ¿Por qué crees que es probable que se consigan? ¿Hay algún resultado que no sea realista dado el contexto local o la cantidad de tiempo y dinero disponible? (Obsérvese la relación con la supervisión durante el Mdl);
- ¿Cómo se relacionan los resultados entre sí? ¿Es necesario que ciertos resultados se produzcan antes que otros? (Obsérvese la relación con los supuestos); y
- ¿Puede el programa ser el único responsable de estos resultados? ¿O es necesario que otras/otros actores ajenos al programa contribuyan a lograr estos resultados? (Obsérvese la relación con los supuestos).

**CONEXIÓN CON ME&A DURANTE LA APLICACIÓN DEL MDI:** Como se ha mencionado, las TdC también son herramientas de gestión útiles durante el Mdl. Este paso te permitirá realizar un seguimiento más significativo y eficaz de los resultados clave durante la implementación.



## PASO 4

### DISEÑAR EL CÓMO: INTERVENCIONES

**¿POR QUÉ?** En este paso, las/los participantes empiezan a construir una narrativa coherente que las/los lleva directamente al paso 5 (productos de la TdC). Este paso también ayuda a las/los participantes a integrar y sintetizar todo lo que han hablado en los pasos anteriores.

**CONSEJO DE EXPERTO:** Es importante en todo momento, pero sobre todo aquí, identificar los supuestos sobre cómo se producirá el cambio. Estos supuestos pueden empezar a ser más evidentes en este paso.

#### PARTE A: LLUVIA DE IDEAS SOBRE INTERVENCIONES Y SUPUESTOS

**Instrucciones:** Haz una lluvia de ideas sobre las intervenciones basadas en el estado futuro deseado y los puntos de entrada utilizando las tablas y las preguntas de debate que se incluyen a continuación. Las tres primeras casillas (estado actual, estado futuro deseado y puntos de entrada) son discusiones que ya has tenido y que simplemente hay que resumir; las casillas 4 y 5 son nuevas discusiones en este paso. Empezar por (1) el estado futuro deseado (¿qué resultados prioritarios se persiguen en última instancia?) → pasar a (2) el estado actual en relación con esos resultados → considerar los (3) puntos de entrada → identificar (4) las intervenciones que acortan la distancia entre el estado actual y el estado futuro deseado y, por último, → (5) las hipótesis que hacemos en función de cómo creemos que podría producirse el cambio. *Si tienes resultados diferentes en tu programa, te recomendamos que tengas una tabla por resultado.*

*Tabla: Lluvia de ideas de intervenciones y supuestos basadas en los pasos anteriores.*

	2 Estado actual	1 Estado futuro deseado
	<i>Resumen de frases basado en el Paso 1: Articular el estado actual frente al estado futuro deseado (¿cómo es el problema ahora?).</i>	<i>Resumen de frases del Paso 3: Articular los resultados prioritarios. (Si tienes resultados distintos en tu programa, recomendamos tener una de estas tablas por resultado.)</i>

<p><b>3</b> Puntos de entrada</p>	<p><i>Resumen del Paso 2, Parte B: Articular los puntos de entrada que serán el punto de partida para pasar del estado actual al estado futuro deseado.</i></p>
<p><b>4</b> Intervenciones</p>	<p><b>Sobre la base de los puntos de entrada identificados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Qué conjunto de intervenciones podría salvar de forma realista la brecha entre el estado actual y el estado futuro deseado?</i></li> <li>• <i>¿Qué podría motivar a las/los actores a comportarse de manera diferente en el sistema local?</i></li> <li>• <i>¿Cómo podemos apoyar estos cambios? ¿Quién más tiene que hacer algo para hacer realidad el estado futuro deseado? y</i></li> <li>• <i>¿Existe un potencial de <b>acción colectiva</b> entre las/los actores relevantes que USAID podría catalizar? ¿Qué aspecto podría tener y qué logros podría alcanzar? ¿Quién tiene que reunirse? ¿Cómo?</i></li> </ul> <p>Intervención 1: Intervención 2: Etc.:</p>
<p><b>5</b> Supuestos sobre cómo podría producirse el cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Por qué creemos que esto va a funcionar?</i></li> <li>• <i>¿Qué supuestos estamos haciendo sobre el contexto local o sobre cómo podría ocurrir el cambio? y</i></li> <li>• <i>Anota tus niveles de confianza y riesgo para tus supuestos (bajo, medio, alto). Los supuestos con baja confianza y/o alto riesgo (si no se cumplen, el programa está en peligro) pueden influir en si priorizas una intervención y/o en si ésta debe ser priorizada para su seguimiento durante el Mdl.</i></li> </ul> <p>Suposición 1: xx (confianza baja, riesgo alto); Suposición 2: xx (confianza media, riesgo bajo); y Suposición 3: xx (confianza alta, riesgo medio).</p>

## PARTE B: PRIORIZAR LAS INTERVENCIONES

**Instrucciones:** Considera las siguientes preguntas de reflexión y actualiza tu pensamiento anterior, según sea necesario. Es posible que no necesites realizar este paso si tienes suficientes recursos para todas las ideas de intervención anteriores.

- ¿Qué intervenciones son las **más importantes**? Puedes utilizar algo como la Matriz de impacto de recursos ([ejemplo](#)) para ayudarte a priorizar. Considera la posibilidad de priorizar las intervenciones de alto impacto y bajos recursos o de alto impacto y altos recursos (suponiendo que se disponga de recursos). También puedes utilizar los supuestos para ayudarte a priorizar. Las intervenciones con supuestos erróneos o de baja confianza/de alto riesgo pueden ser despriorizadas; y
- ¿Existen consideraciones sobre la **secuencia de las intervenciones** para lograr el estado/los resultados futuros deseados? ¿Qué debe ocurrir primero?

**CONEXIÓN CON ME&A DURANTE LA APLICACIÓN DEL MDI:** Como ya se ha dicho, las TdC son también útiles herramientas de gestión. Para preparar a tu equipo para utilizar la TdC durante el Mdl, recomendamos que después de este paso se haga lo siguiente:

- Determinar cuáles de sus supuestos son de baja, media o alta confianza. Más adelante querrás determinar cómo harás el seguimiento de los supuestos, en particular de los que son de baja confianza y/o alto riesgo mediante actividades de supervisión y aprendizaje.
- También puedes descubrir aquí que todavía tienes considerables deficiencias de conocimiento que te dificultan el sentirte segura/seguro de tu TdC. Si ése es el caso, puedes aprovechar esta oportunidad para articular preguntas de aprendizaje que resuelvan esas deficiencias de conocimiento y fortalezcan el Mdl.



**PASO 5**  
**DESARROLLAR PRODUCTOS DE TEORÍA DEL CAMBIO NARRATIVOS Y VISUALES**

**¿POR QUÉ?** Éste es el resumen de tus pensamientos. ¡Articula el qué, por qué y cómo de tu MdI!

**CONSEJO DE EXPERTO:**

- Realiza este paso lo antes posible después de cualquier sesión o diálogo facilitado siguiendo los pasos anteriores. ¡No querrás olvidar todas las ideas que se les ocurrieron y no incluirlas en tu narrativa o visualización de la TdC!
- Cada equipo es diferente: algunos pueden querer empezar con la escritura, mientras que otros pueden querer empezar con lo visual. ¡Cualquiera de las dos opciones es válida!
- Todos los pasos de este proceso son participativos, pero aquí puede ser donde los participantes se separan como grupo e identifican a un escritor y/o pensador visual experto para reunirse. Sigue siendo participativo en el sentido de que otras partes interesadas deben revisar el borrador, pero también suele ser ineficiente escribir una narrativa de la TdC o visualizarla por comité. Considera quién debe hacer estos borradores iniciales, quién debe revisar y quién aprueba en última instancia su narrativa y visualización de la TdC (conocida como modelo lógico).

**GUÍA:** En lugar de proporcionar instrucciones paso a paso, simplemente hemos descrito lo que debe incluirse tanto en la narrativa de las TdC como en el modelo lógico. Encontrarás ejemplos de TdC sólidas [aquí](#).

Narrativa TdC		Modelo lógico
<p><b>¿Qué?</b></p> <p>Redacción de 1-3 páginas sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Análisis contextual:</b> Descripción del estado actual del problema de desarrollo y de lo que lo mantiene;</li> <li>● <b>Puntos de entrada</b> dentro del contexto local que permiten el cambio;</li> <li>● Cambios previstos/<b>resultados</b> que describen el estado futuro deseado;</li> <li>● <b>Intervenciones</b> que salvan la distancia entre el estado actual y el estado futuro deseado; y</li> <li>● <b>Supuestos</b> que hacen explícitas las creencias sobre el contexto que hacen probable que la TdC se mantenga.</li> </ul>	<p><b>Representación visual</b> de la narrativa de las TdC; no hay un formato establecido.</p>	

<p><b>¿Por qué?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Saber hacia dónde se dirige la actividad o el proyecto;</li> <li>● Pensar en cómo creemos que se llegará a ella; y</li> <li>● Ayuda a asegurarse de que su enfoque es realista y realizable en función del contexto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilita la comunicación y el compromiso con las/los actores locales; y</li> <li>● Es punto de referencia fácil de revisar y reflexionar.</li> </ul>
-------------------------	--	---

Asegúrate de que tu narrativa de TdC responde a las siguientes preguntas:

- **Contexto:** ¿Cuáles son los elementos importantes de tu análisis de la situación/sistema actual para destacar en la narrativa de la TdC? ¿Qué es lo que mantiene el desafío en su lugar?
- **Puntos de entrada:** ¿Dónde hay impulso para crear ese cambio? Identifica tus puntos de entrada prioritarios y construye el resto de la narrativa a partir de los puntos de entrada;
- **Resultados:** ¿Cuál es el cambio que queremos lograr? Identifica 2 ó 3 resultados clave (no productos) de los que harán seguimiento a lo largo de la actividad para saber si tu actividad está contribuyendo al cambio;
- **Intervenciones:** ¿Cómo lograremos el cambio? ¿Tus intervenciones propuestas aprovechan los puntos de entrada? ¿Por qué es probable que funcionen realmente? y
- **Supuestos:** ¿Por qué creemos que esto funcionará? ¿Cuáles son tus supuestos (de contexto y programáticos)? ¿Son razonables tus supuestos?

**Asegúrate de que tu visualización (conocida como modelo lógico)** identifica claramente los puntos de entrada, los resultados, las intervenciones y los supuestos. Lo visual siempre será una forma abreviada y normalmente no podrá captar los matices o la complejidad de la narración. Se trata de tomar una situación compleja y visualizarla de la manera más clara y sencilla posible para que las/los usuarios puedan entender rápidamente lo que hace el programa y cómo crees que se puede lograr el cambio.

## ANEXO I DEFINICIONES

<b>SUPUESTOS</b>	Las condiciones declaradas y/o los acontecimientos críticos fuera del control de la iniciativa que deben darse para que se alcancen los resultados. Los supuestos forman parte de la TdC completa en relación con las condiciones en las que se prevé que se produzca el cambio. Pueden figurar en el propio modelo lógico, o al margen. (ADS201)
<b>CONTEXTO (O SISTEMA) O ESTADO ACTUAL</b>	En el que se sitúa el desafío de desarrollo. Esto incluye las causas profundas o los motores que subyacen al desafío de desarrollo, así como las circunstancias o condiciones del contexto operativo que afectan a los resultados previstos de la actividad y que pueden cambiar.
<b>ESTADO FUTURO DESEADO</b>	Cómo esperan las/los actores relevantes que sea la situación una vez que se haya abordado el desafío de desarrollo; descrito mediante declaraciones de resultados ESMERALDA.
<b>PUNTO DE ENTRADA INDICADORES</b>	Impulso relativo al problema de desarrollo que podría aprovecharse para iniciar o ampliar una intervención. Se utilizan para medir los resultados esperados más importantes de la actividad y los supuestos. Los indicadores pueden enumerarse junto a los resultados o supuestos que representan dentro del modelo lógico. Como mínimo, deben estar recogidos en el Plan de ME&A del Mdl. (ADS201)
<b>INTERVENCIONES</b>	Lo que se pretende implementar para influir directa o indirectamente en un conjunto de resultados.
<b>MODELO LÓGICO</b>	Una representación visual o gráfica, que es una captura de una pantalla de una TdC (narrativa) más completa. (ADS201)
<b>RESULTADOS</b>	Las condiciones de las personas, los sistemas o las instituciones que indican el progreso o la falta de éste hacia la consecución de los objetivos del programa. Son cualquier resultado superior a un producto al que contribuye uno determinado, pero del que podría no ser el único responsable. (ADS201)
<b>PRODUCTOS/COMPONENTES (OUTPUTS)</b>	Los productos o consecuencias tangibles, inmediatas y previstas de una actividad bajo el control o la influencia de USAID; el resultado directo de las aportaciones. (ADS201)
<b>RESULTADOS OBJETIVO/PROPÓSITOS (PURPOSES/OUTCOMES)</b>	Son cambios significativos y previstos en una condición de desarrollo que afecta a las personas, los sistemas o las instituciones. Son productos y/o resultados y se logran como consecuencia del Mdl. (ADS201)
<b>TEORÍA DEL CAMBIO</b>	Una descripción narrativa, normalmente acompañada de una representación gráfica o visual (el modelo lógico), que detalla cómo y por qué se espera alcanzar un propósito o resultado en un contexto concreto. Se centra particularmente en trazar o "rellenar" lo que se ha descrito como el "espacio intermedio" entre lo que hace un programa o iniciativa de cambio (sus actividades o intervenciones) y la consecución de los objetivos deseados. (ADS201)

## ANEXO 2 MUESTRAS

Puedes encontrar ejemplos de narrativas de la TdC y modelos lógicos asociados [aquí](#).

AVISO: Las opiniones del autor expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o del Gobierno de los Estados Unidos. Esta publicación fue producida de forma independiente a petición de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional por el programa USAID Learns, implementado por Social Impact, Inc. Por favor, póngase en contacto con la autora, Monalisa Salib ([msalib@socialimpact.com](mailto:msalib@socialimpact.com)), si tiene alguna pregunta o comentario.

