

# La teoría del cambio

Patricia Rogers

## CENTRO DE INVESTIGACIONES INNOCENTI DE UNICEF

El Centro de Investigaciones Innocenti es la oficina de UNICEF especializada en investigación científica. El objetivo principal del Centro de Investigaciones es mejorar la comprensión internacional de una serie de cuestiones relacionadas con los derechos de la infancia, a fin de facilitar la plena aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño en todo el mundo. El centro tiene el cometido de establecer un marco integral de investigación y conocimiento dentro de la organización para brindar apoyo a los programas y políticas mundiales de UNICEF, y trabaja con los asociados para formular políticas con base empírica en favor de la infancia. Las publicaciones elaboradas por el centro contribuyen al debate global sobre la infancia y los derechos del niño e incluyen una amplia gama de opiniones.

Las opiniones expresadas corresponden a los autores o editores y se publican para estimular un mayor diálogo sobre métodos de análisis de impacto. Esta publicación no refleja necesariamente las políticas o perspectivas de UNICEF.

## SINTESIS METODOLOGICAS DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES

Las síntesis metodológicas del Centro de Investigaciones de UNICEF pretenden compartir prácticas de investigación, métodos, diseños y recomendaciones de reconocidos investigadores y analistas. La audiencia a la que van dirigidas es principalmente el personal de UNICEF que lleve a cabo, encargue o interprete los resultados de investigación y análisis para la toma de decisiones sobre programas, políticas y actividades de sensibilización.

Esta síntesis metodológica ha seguido un proceso de revisión por pares interna.

El texto no ha sido editado de acuerdo con los estándares de publicación oficiales y UNICEF declina toda responsabilidad por posibles errores.

Se permite la reproducción de cualquier parte de la presente publicación siempre que se incluya referencia a la presente. Si se desea utilizar una parte sustancial o la totalidad de la publicación dirijan su solicitud al Departamento de Comunicación en la dirección de correo electrónico: [florence@unicef.org](mailto:florence@unicef.org)

Para consultas o descargas, pueden encontrar estas síntesis metodológicas en <http://www.unicef-irc.org/KM/IE/>

Recomendamos la siguiente cita para cualquier referencia al presente documento:

Rogers, P. (2014). La teoría del cambio, *Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2*, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.

**Agradecimientos:** Varios autores han proporcionado orientación en la preparación de esta síntesis. El autor y el Centro de Investigaciones de UNICEF desean agradecer a todos aquellos que han participado en la preparación de la presente publicación, especialmente a:

**Por su contribución:** Greet Peersman

**Por su revisión:** Nikola Balvin, Roberto Benes, Fiachra McAsey, Gustave Nebie

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), septiembre de 2014

Centro de Investigaciones Innocenti de UNICEF  
Piazza SS. Annunziata, 12  
50122 Florencia (Italia)  
Tel.: (+39) 055 20 330  
Fax: (+39) 055 2033 220  
[florence@unicef.org](mailto:florence@unicef.org)  
[www.unicef-irc.org](http://www.unicef-irc.org)

## 1. LA TEORÍA DEL CAMBIO: BREVE DESCRIPCIÓN

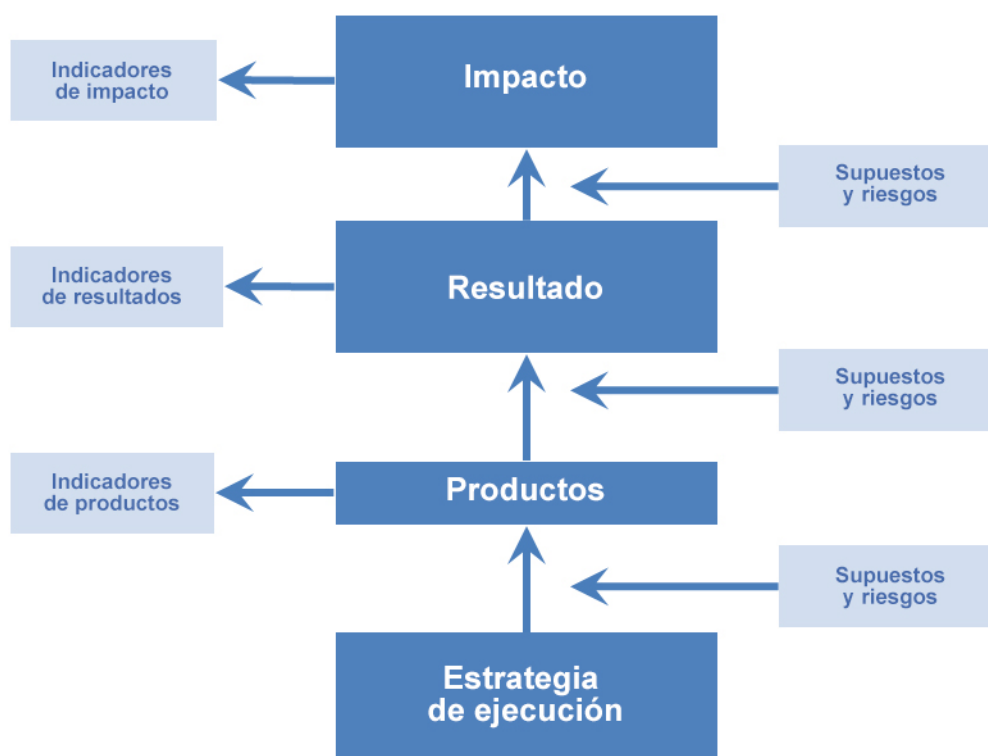
La «teoría del cambio» explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización.

Es posible desarrollar una teoría del cambio

- cuando los objetivos y las actividades de una intervención pueden identificarse y planificarse pormenorizadamente de antemano, o
- cuando tal intervención se adapta a problemas nuevos y a las decisiones de los asociados y otros interesados.

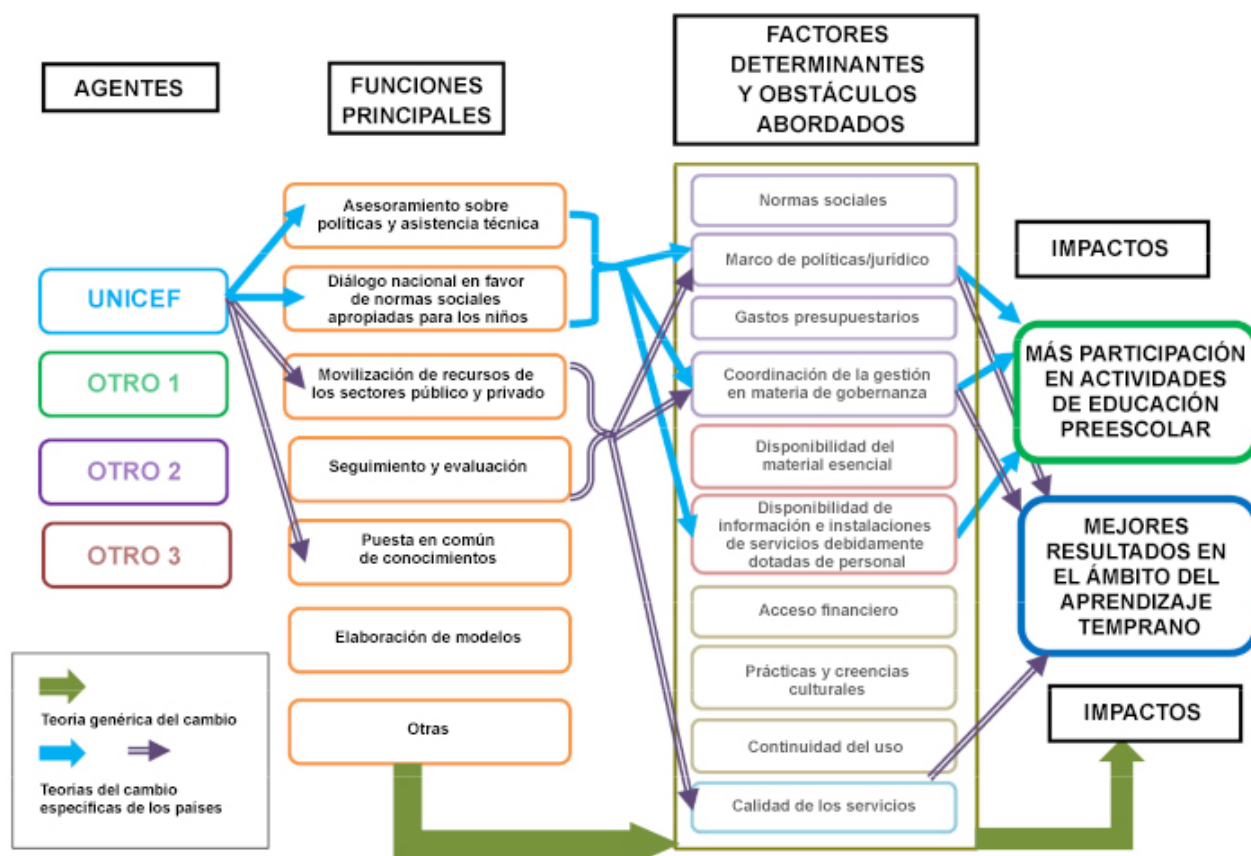
En ocasiones, el término denomina de manera genérica a cualquier versión del proceso; por ejemplo, a una cadena de resultados con una serie de cuadros de [insumos](#) vinculados a [productos](#), [resultados](#) e [impactos](#) (véase el gráfico 1), o a un marco lógico que expone la misma información en una matriz.

Gráfico 1. Representación esquemática de una teoría del cambio, sesión del Grupo de Examen entre Pares



Fuente: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Supplementary Programme Note on the Theory of Change, sesión del Grupo de Examen entre Pares, 11 de marzo de 2014, UNICEF, Nueva York, 2014, p. 4. Véase [www.unicef.org/about/execboard/files/PRG-overview\\_10Mar2014.pdf](http://www.unicef.org/about/execboard/files/PRG-overview_10Mar2014.pdf).

Gráfico 2. Teoría del cambio para una evaluación multinacional sobre un mayor acceso y equidad en la educación preescolar



Fuente: Oficina Regional de UNICEF para Europa Central y Oriental, y Comunidad de Estados Independientes (2014) Terms of Reference for Multi-country evaluation on increasing access and equity in early childhood education: UNICEF's contribution to achieving results in six CEE-CIS countries, 2005-2012, p. 7.

También se emplea para referirse a representaciones específicas, en particular a aquellas que describen en mayor detalle los distintos planos del cambio, sus agentes y vías causales (véase el gráfico 2). A veces, esas representaciones muestran los factores contextuales que impulsan u obstaculizan el cambio, así como los supuestos en que este se fundamenta (condiciones necesarias para que funcione, pero que escapan al control de los ejecutores).

Esta síntesis aborda el concepto de la teoría del cambio en el sentido más amplio del término, aunque reconoce que existen definiciones más restrictivas.

Puede emplearse una teoría del cambio en la planificación estratégica, programática o de políticas con el propósito de determinar cuál es la situación actual (en términos de necesidades y oportunidades), qué situación se pretende alcanzar y qué hay que hacer para efectuar la transición entre una y otra. De ese modo, se trazan metas más realistas, se aclaran las responsabilidades y se acuerda una visión común sobre las estrategias que deben aplicarse para lograr las metas.

Por ejemplo, el Plan Estratégico de UNICEF para 2014-2017 se basa en una teoría del cambio que parte de las ventajas comparativas del Fondo y comprende la identificación y ampliación de las innovaciones tecnológicas, científicas y programáticas eficaces; la mejora de la capacidad de la organización para aplicar las políticas y las leyes nacionales; el desarrollo de la capacidad de los niños, las familias y las

comunidades con miras a que se conviertan en agentes del cambio; y la participación en alianzas nacionales y mundiales.

También cabe aplicar en la fase de ejecución una teoría del cambio que determine qué indicadores es preciso vigilar y que explique al personal, los financiadores y los asociados cómo funciona el programa o la política correspondiente.

En una [evaluación de impacto](#), la teoría del cambio resulta útil para establecer qué datos es preciso recopilar y cómo deben analizarse. Proporciona asimismo un marco para la presentación de informes.

Para desarrollar una teoría del cambio no basta con rellenar una serie de cuadros; es importante velar por que la teoría represente adecuadamente aquello que la intervención persigue y cómo lo hace, de manera que satisfaga a sus futuros usuarios. Una teoría del cambio óptima explica cómo se pretende impulsar el cambio, en lugar de limitarse a relacionar mediante flechas una serie de actividades y resultados previstos.

### **Puntos principales**

1. La «teoría del cambio» explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos.
2. Existen diversos modos de desarrollar y representar una teoría del cambio.
3. En una evaluación del impacto, debería examinarse y revisarse la teoría del cambio existente, si procede, para orientar la recopilación, el análisis y la divulgación de datos.

## **2. ¿CUÁNDO PROCEDE EMPLEAR UNA TEORÍA DEL CAMBIO?**

La teoría del cambio es un pilar fundamental de las evaluaciones de impacto y debería emplearse, de una u otra forma, en todas ellas. Resulta especialmente útil cuando las conclusiones de una evaluación del impacto llevada a cabo en un determinado lugar se pretenden aplicar en otro emplazamiento.

Al planificar una evaluación de impacto y elaborar los términos de referencia, debería revisarse toda teoría del cambio existente sobre el programa o la política correspondiente, a fin de comprobar su idoneidad, exhaustividad y exactitud, y modificarse si fuera necesario. Esa labor de revisión debe tener continuidad a lo largo de la evaluación si la propia intervención o el entendimiento de su funcionamiento —real o teórico— cambian.

## **3. ¿CÓMO DESARROLLAR UNA TEORÍA DEL CAMBIO?**

Toda teoría del cambio ha de partir de un análisis certero de la situación. Para ello es preciso identificar el problema a que la intervención hace frente; sus causas y consecuencias; y las oportunidades, tales como las sinergias con otras iniciativas o los recursos disponibles que pueden aprovecharse o fortalecerse. Incluso cuando la teoría del cambio se desarrolla o revisa en profundidad en una fase avanzada de ejecución, es importante examinar la situación que propició la intervención y comprobar que esta intenta resolver el problema correcto.

El paso siguiente consiste en aclarar a qué aspectos del problema hará frente la intervención, y formular expresamente los resultados e impactos que se persiguen.

Una vez que se alcanza un acuerdo sobre la situación en curso y aquella que la intervención trata de generar, llega el momento de desarrollar una teoría que explique cómo se va a pasar de la situación presente a la deseada. Esa teoría ha de constar de dos partes: una teoría sobre cómo se producirá el

cambio (por ejemplo, mediante la disuasión) y otra sobre el modo en que la intervención lo desencadenará (por ejemplo, al señalar ciertas deficiencias en la prestación de servicios a través de la publicación de las conclusiones de una serie de encuestas de disponibilidad). Vemos un ejemplo en el gráfico 3, donde se plasman algunas teorías sobre cómo se producirá el cambio y la posible contribución de la intervención a fin de desencadenarlo.

Gráfico 3. Teorías sobre cómo se produce el cambio y el modo en que la intervención puede desencadenarlo

<b>Cambio individual:</b> cambio transformador de una masa crítica de individuos	Inversión dirigida a promover un cambio individual mediante talleres o procesos de capacitación y transformación o sensibilización personal; debates y grupos de encuentro; superación de traumas
<b>Relaciones y vínculos de salud:</b> poner fin al aislamiento, la polarización, la división, el prejuicio y los estereotipos entre distintos grupos	Proceso de diálogo intergrupal; establecimiento de contactos; procesos de fomento de relaciones; esfuerzos conjuntos y programas prácticos sobre problemas sustanciales
<b>Causas profundas/justicia:</b> hacer frente a los problemas subyacentes en la injusticia, la opresión o explotación, las amenazas a la identidad y la seguridad, y la sensación de agravio o victimización	Campañas a largo plazo en aras de un cambio social y estructural; verdad y reconciliación; modificación de las instituciones sociales, la legislación, las normativas y los sistemas económicos
<b>Desarrollo institucional:</b> establecer instituciones sociales estables y dignas de confianza que velen por la democracia, la equidad, la justicia y la asignación equitativa de los recursos	Nuevos acuerdos y entidades institucionales y de gobernanza; impulso de los derechos humanos, el Estado de derecho y la lucha contra la corrupción; creación de estructuras económicas democráticas y equitativas; descentralización
<b>Movilización popular:</b> movilizar a la comunidad para que los políticos se vean obligados a prestar atención	Movilización de los grupos sociales, campañas pacíficas de acción directa, uso de los medios de comunicación, medidas de formación o movilización, grupos de promoción

Fuente: Basado en Church, Cheyanne y Mark M. Rogers, *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs*, Search for Common Ground, Washington D. C., 2006, págs. 14-15. Véase <https://www.sfcg.org/Documents/manualintro.pdf>.

Es conveniente que la teoría del cambio haga uso de una combinación de información y procesos, tales como:

- una evaluación de necesidades o análisis de factores determinantes que establezcan los requisitos de éxito
- objetivos documentados
- evaluaciones y estudios previos sobre programas o políticas semejantes, en especial si incluyen un análisis del funcionamiento de dichos programas o políticas

- opinión de expertos sobre esa clase de programas o políticas
- punto de vista del personal, los directivos, los asociados y los miembros de la comunidad sobre el modo de funcionamiento de la intervención (no sobre si esta funciona)
- comentarios de los interesados pertinentes respecto a las versiones provisionales de la teoría del cambio
- teorías fundamentadas en estudios sobre el modo en que se produce el cambio.

En muchos casos, las teorías derivadas de los estudios pueden orientar el desarrollo de la teoría del cambio. Por ejemplo, una evaluación llevada a cabo en África —que examinó los impactos del desarrollo de capacidades en la institucionalización, la preparación y respuesta ante situaciones de emergencia, y la reducción del riesgo de desastres en el sector educativo—<sup>1</sup> identificó cuatro teorías basadas en estudios en las que podía fundamentarse. El modelo de cambio en tres pasos de Lewin<sup>2</sup> hace hincapié en las fuerzas impulsoras que facilitan u obstaculizan el cambio, y en el modo en que las personas que participan en este acuerdan que es necesario, colaboran con miras a la obtención del resultado deseado y recaban el apoyo de los líderes pertinentes. En su teoría sobre las fases del cambio, Lippitt<sup>3</sup> establece siete fases propiciadas por un agente del cambio. La teoría de Prochaska y DiClemente<sup>4</sup> identifica las etapas del cambio, entre ellas su mantenimiento y el reconocimiento de que en él es habitual fracasar y volver a empezar de cero, así como de la necesidad de diversas actividades en cada fase. La teoría cognitiva social<sup>5</sup> señala una serie de requisitos para aprender a comportarse de forma diferente: el aprendizaje o la modelización basados en la observación, las expectativas en materia de resultados, la autoeficacia, la fijación de objetivos y la autorregulación.

En las evaluaciones con un marco temporal amplio y en las que se ha aplicado con anterioridad una teoría del cambio insustancial, quizá sea recomendable dedicar más tiempo y presupuesto a este proceso — entre otras medidas, mediante la convocatoria de los interesados a fin de examinar y revisar las versiones provisionales—.

En las evaluaciones con un marco temporal breve y poco presupuesto, el proceso de elaboración y uso de la teoría del cambio debería incorporarse a todas las etapas de la evaluación. El equipo evaluador debería examinar y revisar la teoría del cambio al elaborar el informe inicial para la evaluación —por ejemplo, mediante su empleo para examinar las preguntas de la evaluación, o para conformar o revisar el diseño del estudio y los métodos de recopilación y análisis de datos previstos— y utilizarla posteriormente como [marco conceptual](#) del análisis y la divulgación de los datos.

Algunas evaluaciones parten de un conocimiento previo notable del funcionamiento de las intervenciones correspondientes, y sobre qué aspectos no es preciso cambiar ni adaptar en la fase de ejecución. En esos casos, será posible trazar por adelantado una «hoja de ruta» que sirva de referencia para la evaluación.

Otras, por el contrario, no podrán planificarse plenamente de forma anticipada; por ejemplo, aquellos programas que tienen lugar en contextos donde la implementación debe tener en cuenta una serie de obstáculos y oportunidades emergentes, por ejemplo para respaldar el desarrollo de legislación en un entorno político inestable. En esos casos, será necesario diseñar estrategias distintas y aplicar una teoría

---

<sup>1</sup> Departamento de Reconstrucción y Desarrollo de Posguerra (PRDU) e Instituto para una Educación Eficaz (IEE): The final report of the evaluation of capacity development in, and its impact on institutionalization of, emergency preparedness and response (EPR) and disaster risk reduction (DRR) in the education sector in Eastern and Southern Africa Region, Universidad de York, York, junio de 2012. Véase [https://www.york.ac.uk/media/iee/documents/UNICEF\\_building\\_a\\_culture\\_of\\_resilience\\_ESAR.pdf](https://www.york.ac.uk/media/iee/documents/UNICEF_building_a_culture_of_resilience_ESAR.pdf).

<sup>2</sup> Lewin, Kurt, *Field Theory in Social Science: Selected theoretical papers*, Harper & Row, Nueva York, 1951.

<sup>3</sup> Lippitt, Ronald, *et al.*, *The Dynamics of Planned Change*, Harcourt, Brace & Company, Nueva York, 1958.

<sup>4</sup> Prochaska, James O. y Carlo C. DiClemente, «Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change», *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 19 3), 1982, págs. 276-288.

<sup>5</sup> Bandura, Albert, «Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective», *Annual Review of Psychology*, 52 1), febrero de 2001, págs. 1-26. Véase <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.1>.



del cambio en la evaluación de impacto<sup>6</sup>. En determinadas intervenciones será posible documentar la nueva teoría del cambio a medida que se pongan a prueba, adapten o sustituyan las estrategias. En otros casos, existirá una teoría de alto nivel sobre cómo se producirá el cambio (por ejemplo, mediante la provisión de incentivos) y una teoría emergente sobre las medidas necesarias para facilitarlos en un contexto concreto. El pilar fundamental del resto de los casos puede relacionarse con el aprendizaje adaptativo, en cuyo caso la teoría del cambio debería centrarse en articular la recopilación y el uso conjuntos de la información por parte de los agentes, de manera que ambos procesos mejoren y se adapten de manera continua.

## 4. ¿CÓMO UTILIZAR LA TEORÍA DEL CAMBIO EN UNA EVALUACIÓN DE IMPACTO?

La teoría del cambio puede respaldar una evaluación de impacto de formas diversas. Sirve para identificar:

- preguntas de evaluación específicas, sobre todo en relación con aquellos elementos de la teoría del cambio sobre los que todavía no existen pruebas sustanciales
- las variables pertinentes que deberían incluirse en la recopilación de datos
- los resultados intermedios que pueden utilizarse como indicadores de éxito, en situaciones en las que los impactos de interés no se producirán en el marco temporal de la evaluación
- aspectos de la ejecución que es preciso examinar
- factores contextuales que podrían ser pertinentes y que habría que abordar en la recopilación y el análisis de datos, por si se detectaran patrones.

Una buena teoría del cambio explica cómo se entiende que funciona un programa o una intervención. Por ejemplo, un programa conducente a reducir la incidencia de la mutilación/ablación genital femenina preveía la celebración de reuniones con los miembros de la comunidad. Una buena teoría del cambio plasmaría el modo en que esas reuniones debían contribuir a la consecución de los resultados finales previstos. ¿Se lograrían facilitando información nueva a los miembros de la comunidad (por ejemplo, sobre los riesgos para la salud)? ¿Cambiando las normas sociales (por ejemplo, facilitando información nueva sobre la evolución de la incidencia)? ¿O creando oportunidades a fin de que las personas pongan en común sus estrategias para superar los obstáculos (por ejemplo, mediante el intercambio de ideas sobre ceremonias alternativas de paso a la edad adulta)? Una buena teoría del cambio también explicaría cómo se prevé que el programa logre los resultados que persigue, consistentes en la mejora de los marcos jurídicos y de políticas en los planos nacional y subnacional. ¿Lo lograría mediante el desarrollo de la capacidad de los agentes principales para coordinar la acción? ¿Facilitando modelos de marcos jurídicos y de políticas? ¿Respaldando las medidas de promoción? ¿O quizás a través de otros procesos causales?

Una evaluación de impacto puede servir para comprobar el grado de éxito a lo largo de la cadena causal y, si es necesario, examinar esas vías causales alternativas. Por ejemplo, en un programa de aumento de la capacidad para respaldar el desarrollo de nuevos marcos de políticas, ¿se celebraron las sesiones tal como se preveía? ¿Era el material pertinente y accesible? ¿Transmitieron los facilitadores una imagen de credibilidad? No lograr esos resultados intermedios podría propiciar el fracaso en la ejecución. No obstante, es posible que las actividades de aumento de la capacidad se hayan ejecutado de manera correcta. Por tanto, el diseño de políticas nuevas no se habría visto obstaculizado por la falta de capacidad, sino por la oposición de organizaciones influyentes. En ese caso, el fracaso a la hora de alcanzar los impactos finales previstos se debería a un fallo teórico, no de ejecución. Este aspecto tiene implicaciones importantes en las recomendaciones resultantes de una evaluación. Cuando se observa un

<sup>6</sup> Funnell, Sue C. y Patricia J. Rogers, *Purposeful Program Theory: Effective Use of Logic Models and Theories of Change*, Jossey-Bass/Wiley, San Francisco, 2012, págs. 264-277.



fallo en la implementación, resulta razonable recomendar acciones que mejoren su calidad; cuando el fallo es teórico, hay que replantearse en su totalidad la estrategia para generar impactos.

## 5. CUESTIONES ÉTICAS Y LIMITACIONES PRÁCTICAS

Durante el proceso de evaluación, hay que dedicar cierto tiempo al desarrollo y el uso de la teoría del cambio. Existen una serie de estrategias que reducen ese tiempo en la medida de lo posible (véase más arriba). En las esferas programáticas en que la labor de investigación o evaluación acometida es limitada, o cuando esta no se ha sintetizado en un documento accesible, quizá sea útil redactar una [síntesis](#) sobre los conocimientos existentes —incluidas las aportaciones de los informantes clave pertinentes— antes de empezar a elaborar una teoría del cambio.

Pueden surgir preocupaciones éticas sobre la articulación de la teoría del cambio de ciertas intervenciones de promoción cuando la divulgación pública de una estrategia permita que los oponentes socaven medidas futuras. En esos casos, poco frecuentes, debería solicitarse asesoramiento sobre el grado de detalle recomendable.

## 6. ¿QUÉ OTROS MÉTODOS FUNCIONAN BIEN CON ESTE?

Es conveniente que el desarrollo de una teoría del cambio haga uso de una combinación de información y procesos.

La teoría del cambio puede emplearse con todo tipo de investigaciones dirigidas a inferir la causalidad. Con los diseños experimentales y cuasiexperimentales (véanse la Síntesis n.º 7 (Ensayos controlados aleatorios) y la Síntesis n.º 8 (Diseño y métodos cuasiexperimentales)), puede identificar variables contextuales significativas que deberían tenerse en cuenta al comparar los grupos de tratamiento y de comparación o control.

La teoría del cambio se sirve de un conjunto de datos cualitativos y cuantitativos para respaldar la triangulación de los datos obtenidos a raíz de una evaluación de métodos mixtos.

## 7. PRESENTACIÓN DE UNA TEORÍA DEL CAMBIO

Existen diversas maneras de presentar una teoría del cambio.

La cadena de resultados (o modelo lógico) representa la teoría del cambio mediante una serie de cuadros, como en el ejemplo siguiente.

Gráfico 4. Presentación de una teoría del cambio mediante una cadena de resultados



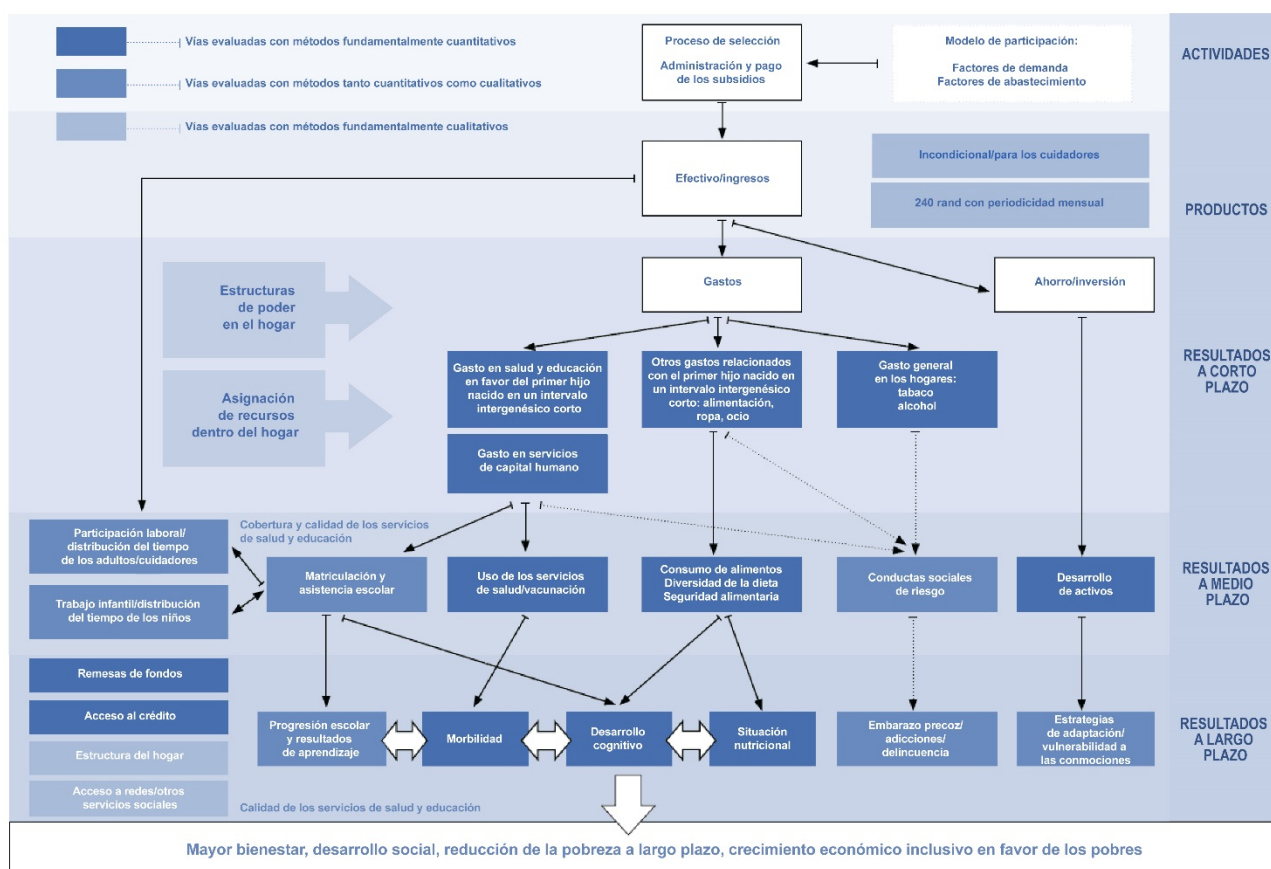
En ocasiones, se muestran varios cuadros para cada fase y se vinculan los cuadros correspondientes para indicar que determinadas actividades originan determinados productos, y que estos originan determinados resultados. Una teoría del cambio excesivamente sencilla mostraría, por ejemplo, que los insumos de financiación y materiales, y las actividades de producción y distribución de un boletín informativo propiciarán un incremento del conocimiento, que a su vez dará pie a un cambio de conducta que

contribuirá a mejorar la salud. Si esa intervención contara con una teoría del cambio mejor, esta plasmaría múltiples vías causales hacia el cambio de conducta, entre otras la influencia que se ejerce sobre las normas sociales, el desarrollo de las infraestructuras y la motivación de los individuos.

Una buena presentación del marco lógico representa la teoría del cambio mediante una matriz, cuya cadena consta de las siguientes etapas: objetivo general, propósito (objetivo específico), y resultados y actividades previstos. Para cada una de esas etapas, el marco lógico expone la lógica de la intervención (una descripción del cambio), una serie de indicadores de logros verificables objetivamente, fuentes y medios de verificación, y supuestos.

En el cuadro jerárquico de resultados se incluyen numerosos niveles de resultados intermedios que dan lugar a los impactos finales. La teoría del cambio del gráfico 5 no solo explica la posible contribución a un conjunto de impactos positivos del programa de subsidios de apoyo a la infancia de Sudáfrica<sup>7</sup>, sino que también identifica otros factores coadyuvantes necesarios para lograrlos (por ejemplo, la calidad de los servicios sanitarios y educativos).

Gráfico 5. Teoría del cambio para el programa de subsidios de apoyo a la infancia de Sudáfrica



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Organismo de Seguridad Social de Sudáfrica y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, *The South African Child Support Grant Impact Assessment: Evidence from a survey of children, adolescents and their households*, UNICEF Sudáfrica, Pretoria, 2012, p. 6.

Véase [http://www.unicef.org/southafrica/SAF\\_resources\\_csg2012s.pdf](http://www.unicef.org/southafrica/SAF_resources_csg2012s.pdf).

<sup>7</sup> Ministerio de Desarrollo Social, Organismo de Seguridad Social de Sudáfrica y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, *The South African Child Support Grant Impact Assessment: Evidence from a survey of children, adolescents and their households*, UNICEF Sudáfrica, Pretoria, 2012, p. 6. Véase [http://www.unicef.org/southafrica/SAF\\_resources\\_csg2012s.pdf](http://www.unicef.org/southafrica/SAF_resources_csg2012s.pdf).

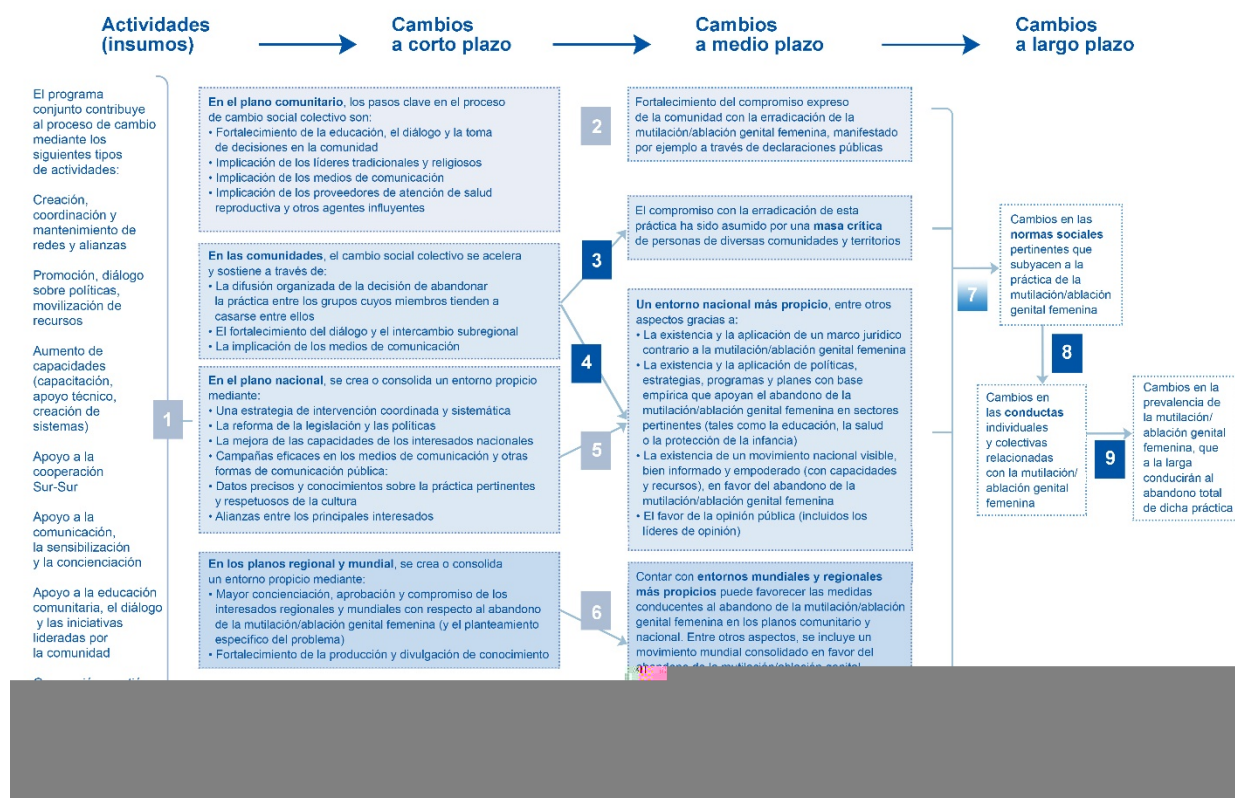
## 8. EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

### Ejemplo 1

El ejemplo a continuación, extraído de la evaluación del Programa Conjunto del UNFPA y UNICEF sobre la mutilación/ablación genital femenina<sup>8</sup>, muestra cómo es posible mejorar una teoría del cambio durante una evaluación, y cómo puede representarse de formas diversas con distintos fines.

La teoría del cambio inicial se desarrolló ex ante, durante la fase inicial de la evaluación, y se revisó posteriormente a lo largo de esta, a medida que se dispuso de más datos. En la nueva versión también se corrigió el texto del diagrama para facilitar la distinción entre la situación inicial y los cambios que se persiguen.

Gráfico 6. Teoría del cambio pormenorizada que recoge múltiples vías causales y la disponibilidad de pruebas justificativas

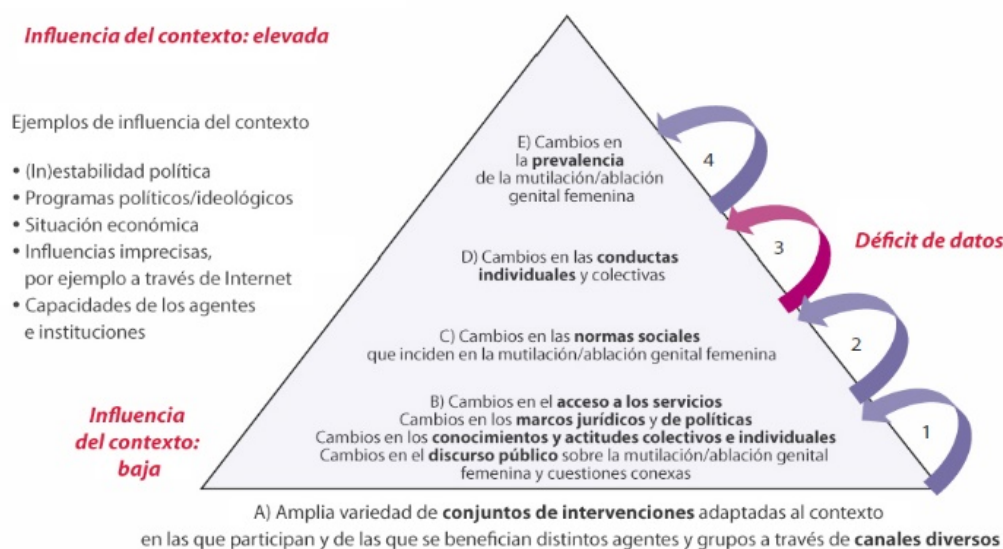


Fuente: Fondo de Población de las Naciones Unidas y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, *Joint Evaluation: UNFPA-UNICEF Joint Programme on Female Genital Mutilation/Cutting: Accelerating Change, 2008-2012*, informe final, volumen II, UNFPA/UNICEF, Nueva York, 2013, anexo 13, p. 192. Véase [https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/FGMC\\_Final%20Evaluation%20Report\\_Volume%20II\\_September09.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/FGMC_Final%20Evaluation%20Report_Volume%20II_September09.pdf).

<sup>8</sup> Fondo de Población de las Naciones Unidas y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, *Joint Evaluation: UNFPA-UNICEF Joint Programme on Female Genital Mutilation/Cutting: Accelerating Change, 2008-2012*, UNFPA/UNICEF, Nueva York, 2013. Véase [http://www.unicef.org/evaluation/files/FGM-report\\_11\\_14\\_2013\\_Vol-I.pdf](http://www.unicef.org/evaluation/files/FGM-report_11_14_2013_Vol-I.pdf).

Asimismo, se elaboró una versión simplificada del diagrama, que en el informe de evaluación sirvió para hacer hincapié de manera más clara en la secuencia de cambios que se entendía conducente a los impactos deseados, y especialmente para destacar dónde seguía existiendo un déficit de datos.

Gráfico 7. Versión simplificada de la teoría del cambio



Fuente: Fondo de Población de las Naciones Unidas y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, *Joint Evaluation: UNFPA-UNICEF Joint Programme on Female Genital Mutilation/Cutting: Accelerating Change, 2008-2012*, informe final, volumen I, UNFPA/UNICEF, Nueva York, 2013, p. 23. Véase [https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/FGMC\\_Final%20Evaluation%20Report\\_Volume%20I\\_September09.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/FGMC_Final%20Evaluation%20Report_Volume%20I_September09.pdf).

La teoría del cambio puede resultar especialmente útil para evaluar la labor en el ámbito de las políticas, ya que identifica los resultados intermedios y las vías causales necesarias para lograr los impactos finales previstos. A continuación, la evaluación puede reunir pruebas sobre la medida en que se han alcanzado tales impactos o las probabilidades de lograrlos.

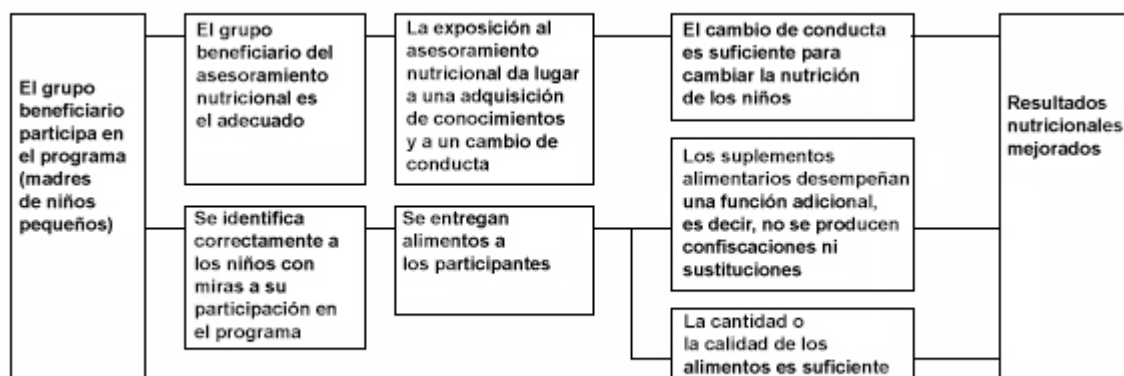
## Ejemplo 2

El ejemplo siguiente muestra el uso de la teoría del cambio como fundamento de la recopilación y el análisis de datos —en especial, para explicar el fracaso de un programa— en la evaluación de impacto del Programa Integrado de Nutrición de Bangladesh<sup>9</sup>.

El programa pesaba semanalmente a los niños menores de un año y brindaba asesoramiento nutricional y suplementos alimentarios a aquellos con malnutrición o un peso inferior al normal. Se llevó a cabo una evaluación de impacto con [emparejamiento por puntuación de la propensión](#) (véase la Síntesis n.º 8 [Diseño y métodos cuasiexperimentales]) que no observó un impacto significativo en la situación nutricional (aunque sí se logró un impacto positivo en los niños más malnutridos).

<sup>9</sup> Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial, *Maintaining Momentum to 2015? An impact evaluation of interventions to improve maternal and child health and nutrition in Bangladesh*, Banco Mundial, Washington D. C., 2005, [http://Inweb90.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/CE73E964941BB85585256FF700729B6D/\\$file/impact\\_evaluation\\_bangladesh\\_child\\_health.pdf](http://Inweb90.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/CE73E964941BB85585256FF700729B6D/$file/impact_evaluation_bangladesh_child_health.pdf). White, Howard y Edoardo Masset, «The Bangladesh Integrated Nutrition Program: findings from an impact evaluation», *Journal of International Development*, 19, 2006, págs. 627-652.

Gráfico 8. Teoría del cambio para el Programa Integrado de Nutrición de Bangladesh



Fuente: White, Howard, «Theory-Based Impact Evaluation: Principles and Practice», *International Initiative for Impact Evaluation Working Paper No. 3*, 3ie, Nueva Delhi, 2009, p. 5. Véase [http://www.3ieimpact.org/media/filer\\_public/2012/05/07/Working\\_Paper\\_3.pdf](http://www.3ieimpact.org/media/filer_public/2012/05/07/Working_Paper_3.pdf).

La evaluación comprobó numerosos vínculos causales que se incluían en la teoría del cambio y concluyó que no se cumplían. Muchas de las personas responsables del pesaje de los niños no sabían interpretar correctamente las tablas de peso, de manera que no eran capaces de remitir adecuadamente al programa a los niños más necesitados. Los suplementos alimentarios fueron objeto de confiscaciones y sustituciones en una medida notable. Además, en muchos casos las madres que siguieron el programa y recibieron asesoramiento nutricional no pudieron poner en práctica los consejos recibidos debido a la oposición de sus suegras. La teoría del cambio identificó las variables que debían incluirse en la evaluación y facilitó un marco propicio para elaborar un relato coherente de la situación.

## 9. EJEMPLOS DE POSIBLES PROBLEMAS

Aunque el concepto de la teoría del cambio se aplica de manera generalizada en la evaluación de impacto, es habitual que se emplee de modos que no sacan partido de sus ventajas.

### Inexistencia de una teoría que explique el proceso de cambio

Muchos de los modelos y marcos lógicos que se emplean en la evaluación de impacto no explican realmente *cómo* se entiende que funciona un programa o una política. Las teorías del cambio correspondientes resultan inadecuadas como fundamento de una evaluación de impacto exhaustiva, y por ello la recopilación, el análisis y la divulgación de datos no son tan útiles como deberían.

Algunas evaluaciones de impacto carecen de cualquier tipo de teoría del cambio. Así es difícil adquirir un conocimiento coherente de la intervención y sus resultados a partir de un conjunto enorme de datos. También resulta complicado presentar informes y dar sentido a las discordancias en los datos triangulados. Por ejemplo, una evaluación señalaba que casi todos los escolares habían afirmado lavarse las manos después de usar las letrinas; sin embargo, en otra sección del informe se indicaba que en las escuelas y los hogares pocas letrinas contaban con instalaciones a tal efecto, y menos todavía con agua y jabón o ceniza. Por tanto, la conducta que se señalaba en el informe parecía poco probable, pero no se combinaron los datos a fin de extraer una conclusión sobre la credibilidad de las pruebas. Contar en la evaluación con una teoría del cambio que identificara el conocimiento, la motivación y la oportunidad como precursores esenciales del cambio de conducta, habría orientado la recopilación y el análisis de datos, y



de ese modo es probable que el informe hubiera concluido que los niños tenían el conocimiento, pero no la oportunidad de modificar su conducta.

### Deficiencias en la teoría del cambio

Otras evaluaciones de impacto no abordan los aspectos importantes de la teoría del cambio. Es muy frecuente que una intervención cuente en sus distintos niveles con múltiples teorías del cambio. Por ejemplo, un modelo de capacitación de formadores tratará de mejorar el conocimiento que los docentes tienen de diversos métodos pedagógicos, para que enseñen mejor a los niños y amplíen su propio conocimiento de las materias. Es posible que se requieran varias teorías del cambio que expliquen el funcionamiento de la intervención directa con los profesores, por una parte, y el trabajo de estos con sus alumnos, por la otra. En el trabajo de formulación de políticas, serán necesarias múltiples teorías del cambio para hacer frente a los cambios deseados en diversos planos —por ejemplo, con el personal, los directivos, los responsables del diseño de políticas y las organizaciones comunitarias—. Una teoría del cambio poco sólida no contempla cada uno de los niveles de cambio.

Las teorías del cambio también deben identificar y hacer frente a los resultados intermedios. Por ejemplo, en una evaluación de UNICEF no se identificó ni abordó un resultado intermedio clave: el convencimiento de los interesados pertinentes respecto al éxito del proyecto piloto y la viabilidad de su ampliación. Así pues, la evaluación no recogió ninguna prueba en este sentido.

### Diagramas que no ofrecen una imagen coherente o adecuada de la teoría del cambio

Muchos diagramas de la teoría del cambio carecen de claridad. Algunos son demasiado simplistas, al omitir elementos importantes y dar la impresión de que la intervención generará los impactos deseados sin que se requiera el apoyo de un entorno de ejecución propicio. Otros son demasiado complicados, al incluir tantos cuadros detallados que resulta imposible hacerse una idea general coherente de los procesos causales. Otros son ilógicos, al relacionar los cuadros con flechas carentes de explicación, o dar cabida a una combinación incoherente de resultados positivos y negativos —por ejemplo, aquellos que incluyen el problema actual, en lugar de los cambios previstos, en el cuadro de impactos finales—.

### La teoría del cambio no fundamenta la recopilación, el análisis y la divulgación de los datos

Algunas evaluaciones no usan de manera sistemática la teoría del cambio para determinar qué datos corresponde recopilar ni para orientar el análisis. Por ejemplo, no identifican los resultados intermedios, y por consiguiente no se reúnen datos sobre ellos. Así pues, cuando una intervención fracasa, no es posible establecer dónde se rompió la cadena causal. Otra posibilidad es que en la recopilación de datos no se identifiquen ni planteen aspectos importantes de la ejecución, lo que impide determinar si la falta de resultados se debe a un fallo en la implementación o a un fallo teórico; y, si la intervención tiene éxito, resulta difícil reproducirla o ampliarla, dado que se carece de información adecuada sobre sus características distintivas.

## 10. LECTURAS Y ENLACES CLAVE

Allen, Will, «Theory of change for planning and evaluation», página web, Learning for Sustainability, [www.learningforsustainability.net/evaluation/theoryofchange.php](http://www.learningforsustainability.net/evaluation/theoryofchange.php). (Lista anotada de recursos sobre el desarrollo y el uso de la teoría del cambio).

BetterEvaluation, «Develop Programme Theory/Logic Model», página web, BetterEvaluation, [http://www.betterevaluation.org/plan/define/develop\\_logic\\_model](http://www.betterevaluation.org/plan/define/develop_logic_model). (Incluye enlaces a recursos y opciones de desarrollo y representación de las teorías del cambio).

Bamberger, Michael y Marco Segone, «Theory-based Equity-focused Evaluation», en *How to design and manage Equity-focused evaluations*, UNICEF, Nueva York, 2011.

Funnell, Sue C. y Patricia J. Rogers, *Purposeful Program Theory: Effective Use of Logic Models and Theories of Change*, Jossey-Bass/Wiley, San Francisco, 2012.

James, Cathy, «Theory of Change Review: A report commissioned by Comic Relief», Comic Relief, Londres, 2011. Véase [http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco\\_library/pdf/James\\_ToC.pdf](http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/James_ToC.pdf).

«Outcome Mapping Learning Community», sitio web, <http://www.outcomemapping.ca/>. (Sitio web con numerosos recursos sobre la elaboración de mapas de resultados, una forma particular de teoría del cambio centrada en estrategias que promueven un cambio de comportamiento en los intermediarios que inciden en los impactos previstos).

Vogel, Isabel, «Review of the use of "Theory of change" in international Development», *Review Report*, Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, Londres, 2012. Véase [http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco\\_library/pdf/DFID\\_ToC\\_Review\\_VogelV7.pdf](http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf).

White, Howard, «Theory-Based Impact Evaluation: Principles and Practice», *International Initiative for Impact Evaluation Working Paper No. 3*, 3ie, Nueva Delhi, 2009. Véase [http://www.3ieimpact.org/media/filer/2012/05/07/Working\\_Paper\\_3.pdf](http://www.3ieimpact.org/media/filer/2012/05/07/Working_Paper_3.pdf).



## GLOSARIO

<b><u>Emparejamiento por puntuación de la propensión</u></b>	<i>Método cuasiexperimental que coteja los individuos u hogares en tratamiento con otros semejantes a efectos comparativos, y posteriormente calcula la diferencia media en los indicadores de interés.</i>
<b><u>Evaluación de impacto</u></b>	<i>Evaluación que proporciona información sobre los impactos que produce una intervención. Puede realizarse una evaluación de impacto de un programa o una política o del trabajo preliminar, como la creación de capacidad, la promoción de políticas y el apoyo a la creación de un entorno propicio. Esto supone examinar no solo las metas y objetivos, sino también los impactos no previstos. Véase: impacto.</i>
<b><u>Impacto</u></b>	<i>Efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por la intervención para el desarrollo, intencionalmente o no. (Definición del CAD de la OCDE, 2010)</i>
<b><u>Insumos</u></b>	<i>Recursos financieros, humanos y materiales empleados en un programa o una política. Por ejemplo, los materiales de capacitación elaborados.</i>
<b><u>Marco conceptual</u></b>	<i>Sistema de conceptos, supuestos, expectativas y teorías que estructura la investigación al identificar sus variables y las relaciones entre estas. Ayuda a determinar el problema y a delimitar las preguntas de investigación. Términos conexos: marco teórico.</i>
<b><u>Producto</u></b>	<i>Efectos inmediatos de las actividades de un programa o política, o los productos o entregables directos de estas actividades. Por ejemplo, el número de vacunas administradas.</i>
<b><u>Resultado</u></b>	<i>Efectos a corto y mediano plazo probables o logrados de los productos de un programa o política; por ejemplo, un cambio en los niveles de vacunación o los comportamientos clave.</i>
<b><u>Síntesis</u></b>	<i>Revisión y resumen de varios estudios de investigación o evaluación con el propósito de resumir y vincular las pruebas relativas a una cuestión específica. Términos conexos: estudio sistemático.</i>