

# RECURSO

## TEORÍA DEL CAMBIO Herramientas para la planificación y evaluación de proyectos de mejora.

### FOCO TEMÁTICO:

**Liderazgo, información y análisis.** Las siguientes herramientas contribuyen a la identificación colectiva de causas de problemas dentro de las comunidades educativas. La generación y uso de este tipo de información, posibilita que las y los líderes educativos tomen decisiones fundamentadas y oportunas.

### CONCEPTOS CLAVE:

En el contexto de desarrollo de todo proyecto de mejora, una teoría de cambio es una herramienta de planificación flexible, aplicado a un proceso de cambio social. Dicho cambio, se espera en un contexto dado como resultados de acciones específicas. La teoría de cambio hace, de esta forma, explícita la manera en que una serie de insumos, actividades y productos interactuarán con las condiciones del contexto, para estimular una serie de resultados que, finalmente, permitirían alcanzar los objetivos finales.

Por tanto, la teoría del cambio se entiende como un análisis profundo de alguna situación que busca modificarse, a fin de alcanzar un cambio positivo (Ortiz y Rivero, 2007). Dicho cambio, supone un proceso de planificación flexible, visible y que organice las relaciones y supuestos que se encuentran detrás de la mejora que se propone hacer.

### DESCRIPCIÓN:

A continuación, se presenta un taller que permite a las escuelas desarrollar teoría de cambio en cualquier proyecto que quieran emprender. Dicho taller, tiene por finalidad el generar una descripción gráfica, específica y medible de una iniciativa de cambio, contribuyendo a la planificación estratégica, la toma de decisiones y la evaluación continua.

Para lo anterior, se otorgan orientaciones respecto a las diversas fases que debiese incluir el taller, a través de las cuales los líderes, y su equipo, planifican y contribuyen, de manera colaborativa, en pro de una mejora en los procesos o iniciativas de la escuela.

### REFERENCIAS:

Ortiz, A. y Rivero, G. (2007). Desmitificando la Teoría del Cambio. *Pact*.



# Taller: Teoría del Cambio

## PASOS DE LA TEORÍA DEL CAMBIO

Para aplicar la teoría del cambio en un proceso escuela, se debe cumplir con el desarrollo de los siguientes pasos:



### Objetivo:

El presente taller tiene como propósito guiar a el o la líder de la escuela y su equipo, en la construcción colaborativa y participativa de un proceso de cambio. Para esto, se propone una metodología que estructura el proceso, desde la identificación del problema y sus causas, hasta la definición de los logros a alcanzar a partir de los medios y acciones que se diseñen.



### Materiales:

- Computador para registrar y proyectar.
- Esquema con fases de la teoría del cambio.



Tiempo estimado: **2 hrs.**



Conformación del equipo, puede definirse de manera voluntaria o ad-hoc a la temática involucrada.

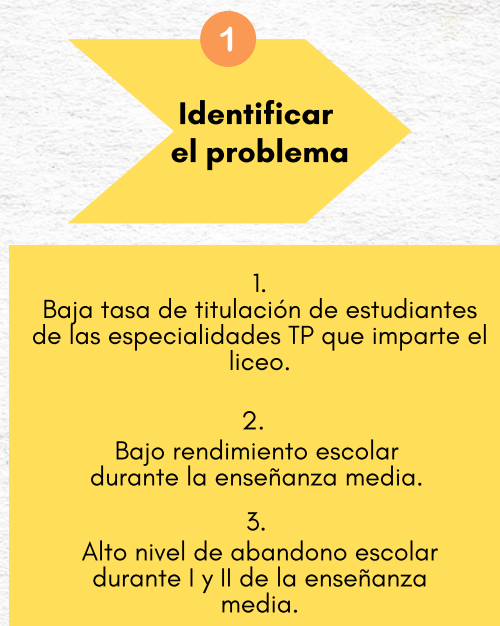
### Instrucciones:

Para la realización de este taller, el equipo deberá definir (agendar) las fechas en que se reunirán a trabajar colaborativamente. Por otro lado, es importante que asignen un responsable de escribir y editar la última versión del material generado. Posterior a esto, deberán definir el formato adecuado (papelógrafo, pizarra o PPT) para el registro de una tabla. En ésta, cada una de las fases, corresponderá a una columna. Se debe partir por el registro de la Fase 1, procurando que el registro permita una posterior lectura (horizontal) de cada fila.

## TALLER:

**PASO 1:** El equipo comenzará a trabajar en "**Identificar el problema**", utilizando el esquema de registro. Se invita a los participantes a definir un problema de manera consensuada. Se debe priorizar un problema y profundizar en sus causas y expresiones concretas.

### Ejemplo:



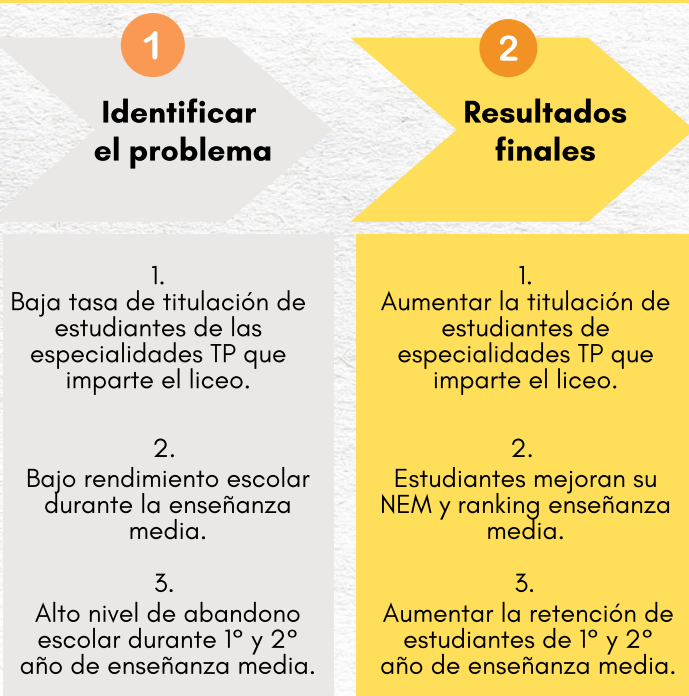
### Preguntas orientadoras para el desarrollo de este paso:

- ¿Cuál es el problema principal que afecta a los estudiantes o grupo de interés particular?
- ¿Qué otros problemas secundarios derivan del problema principal?
- Esbozar posibles explicaciones acerca de por qué la población objetivo enfrenta esos problemas.
- ¿Qué problemas están estratégicamente conectados con los objetivos de la organización?

**PASO 2:** Con base al paso anterior, definirán el **propósito** de cambio. Es decir, el objetivo al que buscarán contribuir con este proyecto o intervención en el largo plazo. Y, posteriormente los "**Resultados finales**", es decir, los resultados más concretos que se buscan movilizar a partir de la identificación del problema.

### Ejemplo:

**Propósito:** Entregar una educación inclusiva y de calidad a los estudiantes del Liceo para que puedan desarrollar sus competencias formativo-laborales y proyectos de vida futuros.

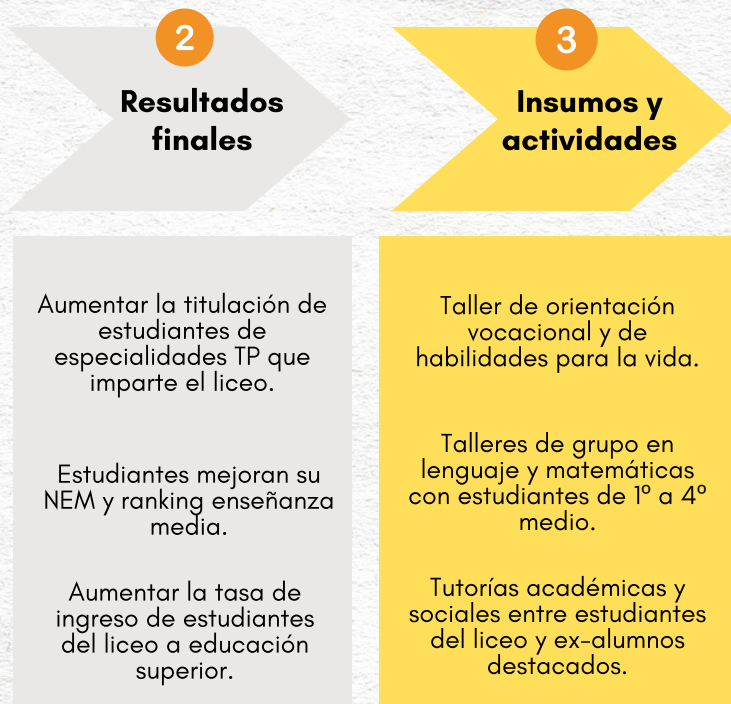


### Pregunta orientadoras para el desarrollo de este paso:

- ¿Qué cambios concretos esperamos ver mejorados al final de nuestro proyecto o intervención?, ¿en quiénes?

**PASO 3:** Se invita al equipo a detallar el proyecto o intervención, definiendo los **"Insumos y actividades"**. El objetivo, es definir en conjunto las modalidades y actividades que se desarrollarán para lograr los resultados finales, considerando los recursos humanos, materiales y recursos financieros con los que contarán.

**Ejemplo:**



### Preguntas orientadoras para el desarrollo de este paso:

- ¿Qué recursos humanos, financieros y formativos requerimos para lograr los resultados deseados?
- ¿Cuáles son las principales actividades que debemos desarrollar para el logro de nuestros resultados finales?
- ¿A qué materiales y servicios deben acceder nuestros estudiantes o población objetivo?

**PASO 4:** A partir de la combinación de insumos y actividades, deberán identificar los **"Productos"**, es decir, los beneficios directos que obtienen los estudiantes o la población objetivo del proyecto. Muchas veces los productos y actividades suelen confundirse. La principal diferencia, es que los productos hacen énfasis en aquello que se obtiene o se recibe desde el punto de vista de los beneficiarios.

**Ejemplo:**

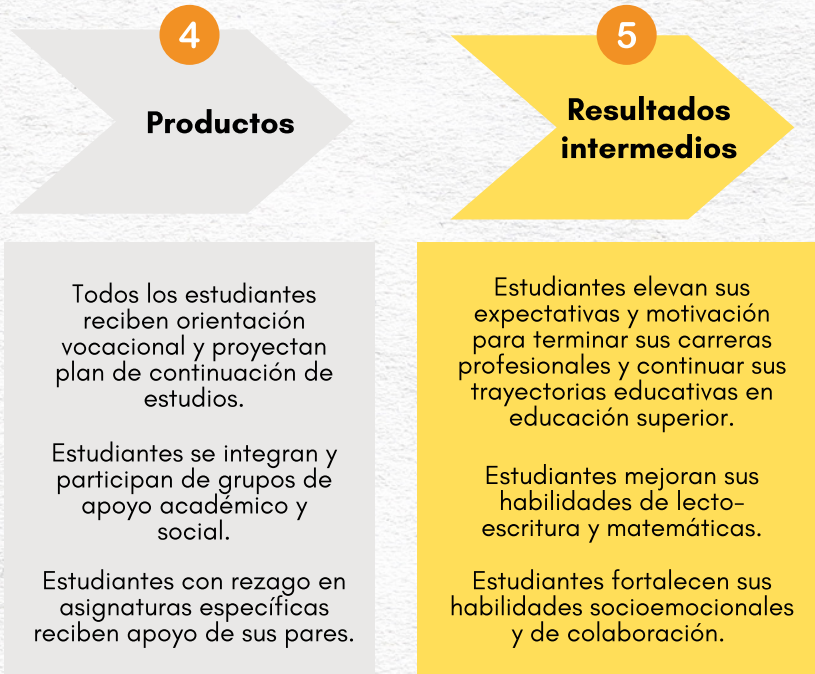


### Preguntas orientadoras para el desarrollo de este paso:

- ¿Qué beneficios o logros más inmediatos esperamos que reciban los participantes de las actividades e insumos que desarrollamos con nuestro proyecto?

**PASO 5:** Definidos los productos, se debe completar la cadena causal visualizando los "**Resultados intermedios**". Es decir, los cambios más sustanciales que se generan en el mediano plazo, fruto del acceso a los materiales, las capacitaciones, talleres u otros productos ya definidos. Dependiendo de la teoría de cambio, los resultados intermedios suelen reflejarse en modificaciones a nivel de actitudes, conocimientos, capacidades, condiciones, prácticas, etc.

**Ejemplo:**



**Preguntas orientadoras para el desarrollo de este paso:**

- ¿Qué efectos están generando los productos?
- ¿Se observan cambios en las creencias o la base del problema?
- ¿Qué otras condiciones que favorecen la resolución del problema se han modificado?

**PASO 6:** Registrados los resultados intermedios, el equipo realizará una **Validación grupal**, revisando la coherencia y consistencia de la teoría de cambio. Se propone, que identifiquen posibles riesgos o dificultades que podrían obstaculizar el cumplimiento de la teoría de cambio. Esto, les ayudará a visualizar las condiciones bajo las cuales la Teoría de Cambio será posible y válida. Finalmente, se invita a que escriban la hipótesis causal de su Teoría de Cambio, utilizando la siguiente fórmula:

*“Si [actividades] producen [productos] esto debería conducir a [resultados intermedios] que al final mejorará [resultados finales], contribuyendo a [propósito].”*

Se sugiere aprovechar esta instancia para elaborar una planificación con las actividades propuestas, organizar equipos de trabajo, definir responsables y gestionar los recursos necesarios involucrados. También, es importante socializar la teoría de cambio con otros actores de la comunidad escolar, mantener a la vista la teoría de cambio y definir un sistema de monitoreo y evaluación, que permita a los y las líderes conducir y orientar los esfuerzos colectivos hacia el logro de los objetivos perseguidos.