

COLECCIÓN DE HERRAMIENTAS



GUÍA DEL PARTICIPANTE

Generación de evidencia

Elaboración de una teoría de cambio
y sus indicadores

Generación de evidencia

Elaboración de una teoría de cambio
y sus indicadores

La presente publicación es parte de la estrategia de generación de conocimiento del programa Juntos para la Prevención de la Violencia (JPV) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en México. USAID contribuye al fortalecimiento de los sistemas locales de prevención integrados por actores del sector público y privado, organizaciones de la sociedad civil y académicos, en su capacidad para diseñar, implementar y evaluar políticas y prácticas de prevención de la violencia.

USAID ha consolidado un conjunto de “Colecciones” consistentes en herramientas, manuales, sistematizaciones, evaluaciones y guías con el objetivo de fortalecer las capacidades de los sistemas locales para atender el problema de la violencia y delincuencia en el corto, mediano y largo plazo, asegurando que la gestión del conocimiento y la evidencia sean generadas continuamente y trasciendan el período de ejecución del programa de USAID.

CRÉDITOS

Autor:

José Miguel López Beltrán

Diseño Gráfico:

Jocelyn Castañeda

Marzo, 2020

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN.....	11
1. SOBRE LA TEORÍA DE CAMBIO	13
1.1 ¿Qué es la Teoría de Cambio?	13
1.2 ¿Para qué sirve?.....	14
1.3 ¿En qué casos conviene construirla?	15
1.4 ¿En qué momento se construye?	15
1.5 ¿Quiénes deben participar en su elaboración?	16
1.6 ¿Cómo difiere del marco lógico?.....	17
1.7 Elementos de la Teoría de Cambio.....	19
1.8 Pasos para construir una Teoría de Cambio	25
2. EJEMPLO DE CONSTRUCCIÓN DE UNA TEORÍA DE CAMBIO.....	27
2.1 Recomendaciones logísticas.....	27
2.2 Caso práctico: rehabilitación de espacios públicos a través del diseño ambiental para la prevención del delito situacional.....	28
3. LOS INDICADORES	57
3.1 ¿Qué es un indicador?	57
3.2 ¿Cuáles son los tipos de indicadores?	57
3.3 ¿Qué características debe tener un indicador?.....	59
4. PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES.....	61
4.1 Recomendaciones logísticas.....	61
5. EJEMPLO DE INDICADORES DE LA TEORÍA DE CAMBIO	67
6. CONCLUSIONES	71

7. GLOSARIO	73
8. REFERENCIAS	75
Recursos útiles.....	76
9. ANEXOS	77

PRESENTACIÓN

USAID contribuye al fortalecimiento de los sistemas locales de prevención de la delincuencia y la violencia integrados por actores del sector público y privado, organizaciones de la sociedad civil y académicos, en su capacidad para diseñar, implementar y evaluar políticas y prácticas de prevención de la delincuencia y la violencia. Asimismo, USAID fomenta la colaboración multisectorial y el establecimiento de alianzas estratégicas entre los sectores público y privado, tanto a nivel nacional como local, con el fin de trascender el período de ejecución del programa.

Dado que el enfoque principal de USAID se centra en fortalecer los sistemas locales de prevención de violencia, se ha detectado la necesidad de capacitar a los actores locales en temas de fortalecimiento institucional, prevención de la violencia y generación de evidencia. En este sentido, se ha desarrollado el curso *Generación de Evidencia*, y sus respectivos materiales didácticos. El material didáctico del curso está estructurado en presentaciones, *Guías* para el desarrollo e implementación de cada uno de los temas abordados en el curso, y una *Guía del Instructor*, la cual incluye instrucciones detalladas de cómo impartir el curso y la propuesta de un modelo de evaluación para la acreditación de los participantes.

Los contenidos de la ***Guía para la Elaboración de una Teoría de Cambio y sus Indicadores*** provienen de una serie de talleres teóricoprácticos impartidos a organizaciones de la sociedad civil e instituciones de gobierno en México. El objetivo de estos talleres es fortalecer las capacidades de dichas organizaciones para generar evidencia sobre sus modelos de prevención social de la violencia y la delincuencia, y forman parte de una iniciativa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Esperamos que esta publicación contribuya de manera sostenible al logro de resultados significativos de los esfuerzos en prevención de la violencia y el delito que se realizan en México y en otras latitudes.

INTRODUCCIÓN

Esta guía fue pensada para acompañar paso a paso a entidades implementadoras a construir de manera participativa, reflexiva y articulada aquellas intervenciones por medio de las cuales pretenden generar cambios sociales en materia de prevención social de la violencia y la delincuencia.

Un cambio social generalmente está motivado por una necesidad; para que este sea posible no solo se requiere de la voluntad genuina de la población que padece la carencia, sino también de la formulación de una intervención que articule de manera lógica y secuencial un conjunto de acciones dirigidas a provocar la transformación deseada. La Teoría de Cambio es útil en ese sentido; y no solo eso, también permite identificar las precondiciones mínimas que deben generarse y la manera en que estas interactúan para producir el cambio. Estos insumos, a su vez, forman la base de la matriz de indicadores, indispensable para el monitoreo y evaluación de la intervención.

La flexibilidad que ofrece la Teoría de Cambio para articular iniciativas complejas y entender los mecanismos a través de los cuales se puede producir un cambio ha contribuido a que cada vez más entidades implementadoras y evaluadoras recurran a ella. No obstante, aún existen barreras que impiden su uso, entre ellas el desconocimiento de sus beneficios y de cómo elaborarla. Esta guía fue elaborada para contribuir en dicha materia.

La guía tiene cinco apartados. En el primero, el lector encontrará respuesta a las preguntas más frecuentes en torno a la definición, importancia, cuándo y cómo construir una Teoría de Cambio, entre otras particularidades. En el segundo se ilustra, a través de un caso práctico, el paso a paso para elaborar una Teoría de Cambio y se incluyen recomendaciones prácticas para mejorar su calidad final. Dado que la generación de evidencia es un aspecto necesario en la prevención de la violencia y la delincuencia, el tercer apartado describe los tipos de indicadores y sus características principales. El cuarto apartado enuncia los pasos para construir los indicadores, mientras que en el último se comparte un ejemplo concreto de indicadores para una intervención en particular.

Los contenidos de la guía recopilan la experiencia de una serie de talleres prácticos de Teoría de Cambio que se impartieron a gobiernos y organizaciones de la sociedad civil en México, con el afán de fortalecer su capacidad para generar modelos de prevención social de la violencia y la delincuencia basados en evidencia. Los talleres forman parte de una iniciativa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

I. SOBRE LA TEORÍA DE CAMBIO

I.1 ¿Qué es la Teoría de Cambio?

La Teoría de Cambio se puede definir como “un enfoque basado en resultados que aplica el pensamiento crítico al diseño, la implementación y evaluación de iniciativas y programas que intentan generar un cambio en ciertos contextos” (Vogel, 2012b, p. 3).

Dentro de este enfoque, la Teoría de Cambio es, por un lado, **la descripción de una serie de eventos** articulados lógicamente y secuencialmente con la intención de generar un cambio social legítimo, el cual debe estar motivado por un problema o necesidad compartida. Este “ejercicio descriptivo” implica identificar primero los resultados de largo alcance que se desean lograr y, a partir de ello, mapear todas las condiciones (o resultados inmediatos y de mediano plazo) que deben estar en pie, la manera en la que estas se interconectan entre sí y los supuestos para que esto suceda, de tal forma que los resultados de largo plazo puedan cumplirse. El mapeo de todos los resultados es una parte esencial del proceso de diseño de la intervención ya que dará claridad acerca de las acciones que son más pertinentes para el logro de los mismos (Center for Theory of Change, s.f.). Este análisis se puede representar por medio de un mapa semiestructurado y flexible que resume la forma en la que la intervención logrará su cometido.

Por otro lado, la Teoría de Cambio es un **proceso continuo de reflexión** acerca del cambio, a medida que este va ocurriendo, y lo que significa para las partes involucradas (Vogel, 2012a). En ese sentido, la Teoría de Cambio debería repensarse periódicamente de tal forma que, con la experiencia de la implementación, el mapa causal que fue diseñado al inicio de la intervención pueda retroalimentarse. Además, este enfoque implica ver a la Teoría de Cambio como un proceso dinámico que promueve la discusión y el aprendizaje constantes. Gracias a este proceso reflexivo continuo, las intervenciones deberían ser cada vez más realistas y asertivas para resolver las problemáticas o necesidades que las motivan.

1.2 ¿Para qué sirve?

La Teoría de Cambio incide en todas las etapas del ciclo de vida de una intervención y es ahí donde radica su importancia.

En la etapa de **diseño**, facilita la reflexión y el consenso sobre el mejor enfoque teóricoempírico para producir el cambio deseado, pues permite exponer abiertamente todas las alternativas de solución y elegir la estrategia óptima tomando en cuenta los insumos disponibles y las alianzas que se podrían generar. Asimismo, ayuda a analizar si el conjunto de acciones hace sentido, si producirán los resultados esperados y bajo cuáles condiciones o supuestos. Permite incluso explorar posibles *efectos negativos* derivados de la intervención: si estos efectos ponen en riesgo el bienestar de una comunidad, entonces es necesario repensar la estrategia. Finalmente, si en este ejercicio participan los diferentes grupos de interés, se puede fomentar el sentido de apropiación, lo cual es crucial para la sostenibilidad de la intervención.

Para la etapa de **implementación**, la Teoría de Cambio representa la materia prima. Una vez que se eligió la mejor estrategia y se construyó el mapa causal del cambio, es posible transformar este último en un plan de trabajo donde se especifique el tipo y número de actividades, su secuencia, los productos que se derivan de estas, los responsables de su implementación, cuándo ocurrirán y cuánto costarán. Este plan, además de guiar la implementación, mantiene el enfoque hacia la meta y evita que la intervención misma se convierta en un fin.

La Teoría de Cambio también sirve de insumo para construir la matriz de indicadores con la cual se da seguimiento a la implementación de una intervención en la fase de **monitoreo**. En la matriz de indicadores no solo se define el conjunto de indicadores según el nivel de logro conforme a la Teoría de Cambio, sino que también se establecen las metas, los medios de verificación, la periodicidad de recolección del dato y los responsables de hacerlo. Este instrumento facilita el monitoreo de la implementación de la intervención, es decir, comparar los logros con lo planificado y, en caso de ser necesario, hacer ajustes correctivos de implementación para poder cumplir el cometido.

Para la **evaluación** es menester contar con una Teoría de Cambio. Al mapear todos los elementos de una intervención, desde las necesidades hasta el resultado último y hacer explícitos los mecanismos de transmisión de efectos de las actividades, se logran dos cosas: 1) se tienen disponibles todos los elementos para poder elaborar las preguntas de la evaluación que se llevará a cabo, sea de necesidades, diseño, proceso, resultado o impacto; y 2) se puede indagar cómo se produce el cambio y cuál de los mecanismos causales produce mayores efectos.

Finalmente, el mapa visual que ofrece la Teoría de Cambio puede ser utilizado para la **comunicación** de la intervención, ya sea para generar consciencia y promover acciones en la comunidad, o bien para reportar avances conforme a sus etapas y la evolución en el tiempo. Las agencias financiadoras y gobiernos buscan cada vez más intervenciones consistentes y con elementos para ser evaluadas; la Teoría de Cambio puede ayudar a satisfacer estas dos necesidades.

1.3 ¿En qué casos conviene construirla?

En principio, todo programa o proyecto debería estar fundamentado en una discusión crítica y reflexiva al nivel que plantea la Teoría de Cambio. No obstante, esta se vuelve más indispensable cuando se necesita un plan exhaustivo de análisis que conduzca al éxito y existe interés en evaluarlo de manera rigurosa. La Teoría de Cambio es un requisito necesario más no suficiente para poder atribuir impactos a una intervención, ya que muestra el camino hacia el cambio esperado. Sin embargo, se requerirán de otras prácticas y procesos —como el monitoreo, por ejemplo— que permitirán corroborar si los productos y los resultados esperados fueron generados, los cuales son precondiciones indispensables del fin último.

Contar con una Teoría de Cambio también puede ayudar a asegurar la continuidad de una intervención. Debido a la constante rotación de personal que existe en los gobiernos y organizaciones, las intervenciones suelen disuadirse o cambian de enfoque. Con una Teoría de Cambio bien elaborada y documentada, aunque el personal que participó en su elaboración se haya ido, quienes les sustituyen tendrían la posibilidad de dar continuidad a la implementación de la intervención.

1.4 ¿En qué momento se construye?

El mejor momento para elaborar la Teoría de Cambio es en la etapa de diseño de la intervención, justo después de haber realizado el diagnóstico, para garantizar que las acciones planteadas sean pertinentes a las necesidades o problemas detectados en esta fase. Hacer este ejercicio reflexivo antes de la intervención es crucial pues permite discutir el enfoque teóricopráctico que mejor podría funcionar con base en una revisión de intervenciones similares; idealmente, evaluadas. En el caso de intervenciones que ya están siendo implementadas se sugiere llevar a cabo el ejercicio en cualquier momento para añadir aquellos elementos que faltan o eliminar los que sobran.

Si se tiene contemplado realizar una evaluación de procesos, de resultados o de impacto a una intervención que no cuenta con una Teoría de Cambio, las preguntas de evaluación pueden no estar encauzadas o carecer de claridad. Dedicar tiempo a construir la Teoría de Cambio antes de cualquiera de estas evaluaciones puede mejorar la calidad de las mismas. Finalmente, no hay que olvidar que la Teoría de Cambio debe ser vista como un proceso de aprendizaje constante que debe conducirse periódicamente conforme a las necesidades de la organización.

I.5 ¿Quiénes deben participar en su elaboración?

La Teoría de Cambio debe construirse de manera participativa, es decir, debe surgir de un proceso participativo entre los distintos grupos de interés de la intervención. Dependiendo de su naturaleza, algunos de los actores que podrían formar parte del grupo de interés y que deberían participar en su elaboración son las entidades financiadoras, implementadoras, aliadas, y/o líderes comunitarios.

Traer a la mesa de reflexión a todas las partes involucradas es importante por varias razones: primero, se desarrollará una visión compartida e identidad grupal sobre el cambio que se desea lograr, evitando frustraciones futuras; segundo, mediante la incorporación de las distintas opiniones se ayudará a que el enfoque de intervención sea mucho más multidisciplinario (esto es crucial para que el grupo se apropie de la intervención). Y tercero, será una buena oportunidad para mejorar el trabajo colaborativo a partir de la tolerancia y el consenso, que sienta las bases para una implementación exitosa, resultado de un buen trabajo en equipo. Todos estos elementos juegan un papel fundamental para que la intervención no solo sea efectiva, sino que se vuelva sostenible en el largo plazo.

Incluir a la comunidad en este ejercicio colaborativo es muy importante debido a que es precisamente esta quien debe decidir si quiere un cambio, y sus alcances. Esta consideración debería garantizar que los cambios sean genuinos desde su concepción. Además, los actores comunitarios cuentan con información de primera mano sobre el terreno donde se intenta intervenir, lo que podría ayudar a vislumbrar si las acciones propuestas serán bien recibidas por la población objetivo. De igual manera, son aliados clave para hacer un buen mapeo y tejer las redes de actores locales que faciliten la implementación de la intervención.

Durante la elaboración de la Teoría de Cambio se recomienda contar con una persona que facilite la actividad y al menos un representante de cada grupo de interés. Se sugiere además que en el grupo exista un equilibrio de participantes que conozcan sobre enfoques teóricos y buenas prácticas, propias o ajenas del tema en cuestión, así como personal con experiencia en la gestión y operación de proyectos similares. El tamaño del grupo deberá ser tal que pueda ser manejable y permita la participación equilibrada de cada uno de los integrantes.

1.6 ¿Cómo difiere del marco lógico?

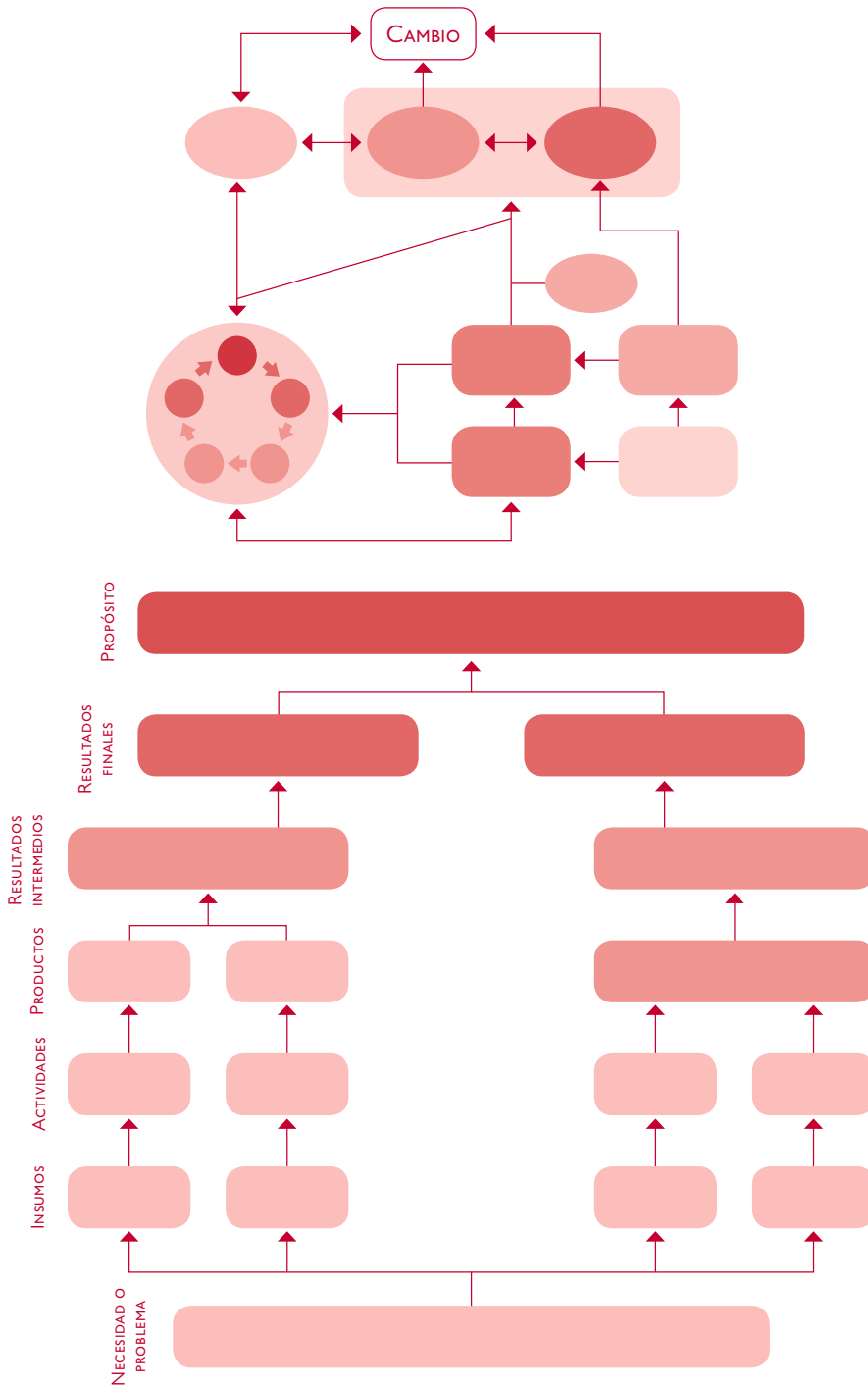
El marco lógico y la Teoría de Cambio son dos enfoques para la planeación de proyectos que pueden complementarse. El primero tiene un carácter más descriptivo y centrado en la parte programática de la intervención, mientras que la segunda es más explicativa, centrada en comprender la lógica del cambio planteado.

La principal función del marco lógico es ilustrar y describir los componentes de un programa para tener certeza sobre los impactos, resultados y productos esperados, así como de los insumos y actividades requeridas para hacerlos posibles. Además de esto, la Teoría de Cambio explica cómo los componentes se encuentran entrelazados para entender los “cómo” y los “por qué” del cambio. El marco lógico busca una representación que permita detectar a simple vista si la cadena de resultados está en sintonía con los insumos y actividades; mientras que la Teoría de Cambio busca articular la hipótesis de cómo se espera que un resultado conlleve a otro, es decir la hipótesis causal (Clark & Anderson, 2004). En el marco lógico, los componentes de la intervención se relacionan lineal y unidireccionalmente, y dichas relaciones no siempre son interpretadas como causales, sino como secuencia de eventos. Por el contrario, en la Teoría de Cambio se espera que las relaciones sean causales y además pueden ser lineales o cíclicas, intentando ser más realistas.

Es así que el marco lógico puede ser muy útil para describir de manera muy sucinta una intervención, ya que generalmente enlista sus componentes primarios y secuencias lineales de resultados.¹ Este puede ser el caso de una intervención que ha sido diseñada con base en la Teoría de Cambio, que generalmente es más compleja. Entre más simple es una intervención, la convergencia entre ambas metodologías es más obvia puesto que las cadenas causales entre los resultados suelen ser más lineales y simples.

¹ En el apartado “De la relación causal” se explican más a detalle las relaciones causales.

Diagrama I. Diferencia entre marco lógico y Teoría de Cambio



Fuente: adaptado de tools4dev. (s.f.). Disponible en: <http://www.tools4dev.org/resources/theory-of-change-vs-logical-framework-whats-the-difference-in-practice/>

1.7 Elementos de la Teoría de Cambio

Para entender cómo elaborar una Teoría de Cambio es necesario revisar primero qué elementos la integran. Posteriormente se enunciarán una serie de pasos y consejos prácticos para llevar a cabo el ejercicio. Al mapa que representa la Teoría de Cambio de una intervención se le acompaña con una matriz de indicadores que sirve para monitorear y medir los avances de su implementación.² El mapa de Teoría de Cambio se compone de niveles, la relación causal, supuestos y riesgos, y una narrativa que resume la manera en que se espera que se produzca el cambio deseado (USAID-JPAL, 2015).

De los niveles

Son siete los niveles de la Teoría de Cambio, los cuales se mencionan a continuación:

1. *Necesidad o problema.* Es la carencia o el padecimiento presente en el contexto donde se va a intervenir, y que motiva la intervención. Se refiere a la situación que se quiere transformar. Una necesidad o un problema generalmente surge de un diagnóstico participativo comunitario, el cual tiene su propia metodología y cuyos principales hallazgos son resumidos en el mapa de la Teoría de Cambio.
2. *Insumos.* Son los recursos humanos, materiales, financieros o de cualquier otro tipo que se requieren para llevar a cabo la intervención. Los insumos no siempre están disponibles, se tienen que gestionar o producir, pero son utilizados para facilitar la realización de las actividades; por ejemplo, alianzas, manuales de capacitación, entre otros.
3. *Actividades.* Es el conjunto de acciones realizadas con la población objetivo que forman parte esencial de la intervención. A través de las actividades, los insumos son movilizados para generar productos específicos. Generalmente las actividades están interconectadas para que la intervención sea integral, y por ende, más efectiva. Normalmente provienen de expertos en el tema, ya sean enfoques teóricos, buenas prácticas o experiencias previas de la organización implementadora o ajenas a esta.
4. *Productos.* Son los bienes y/o servicios que recibe la población objetivo una vez implementadas las actividades de la intervención. Cuando se realiza una actividad es necesario asegurarse de que fue recibida por la población objetivo, pues es la condición inicial que detona el cambio. Ese bien o servicio, a través del cual el equipo implementador confirma que la actividad fue realizada, se le conoce como producto.

² Debido al grado de detalle que merece, la construcción de la matriz de indicadores se trata por separado en el siguiente apartado.

5. *Resultados intermedios*. Cambios relativos en la población objetivo, de corto o mediano plazo, atribuibles a la intervención. Estos cambios pueden ser en actitudes, conocimientos, capacidades o comportamientos. Por **conocimiento** nos referimos a la información que una persona posee sobre un tema en particular. Puede referirse al saber *qué, cómo, cuándo y por qué*. Por su parte, una **actitud** es la postura o manera de estar dispuesto a comportarse o a obrar de una persona o un grupo de personas; mientras que una **capacidad** es una circunstancia o conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes que permiten el desarrollo de algo. Finalmente, el **comportamiento** se puede entender como una acción observable, o bien, la forma en la que una persona o grupo de personas responden a un conjunto de condiciones (Schrader, 2004). Generalmente se esperaría que se produjera primero un cambio en conocimientos y actitudes para posteriormente ver cambios en comportamientos y capacidades.
6. *Resultados finales*. Corresponde al objetivo de la intervención, que podría reflejarse no solo en la población objetivo, sino también en la población general de la comunidad. Generalmente los resultados finales ocurren en el largo plazo y son atribuibles a la intervención.
7. *Propósito*. Es el cambio en las condiciones de vida de la sociedad en general, sobre el cual se espera que la intervención tenga una contribución. Puede ser pensado como la razón por la que existe la organización implementadora, la cual probablemente implementa distintas intervenciones con un fin común. Se espera que ocurran en un muy largo plazo.

Tanto los insumos, como las actividades y los productos derivados de estas se encuentran bajo el control del implementador. Dicho de otra manera, la organización implementadora debe movilizarse para hacer que ocurran. No obstante, ni los resultados intermedios ni los finales, y mucho menos el propósito, pueden ser controlados en dicha manera. Lo que sí se puede hacer es una implementación muy cuidada; y si la estrategia es adecuada, entonces se puede tener una fuerte incidencia en ellos.

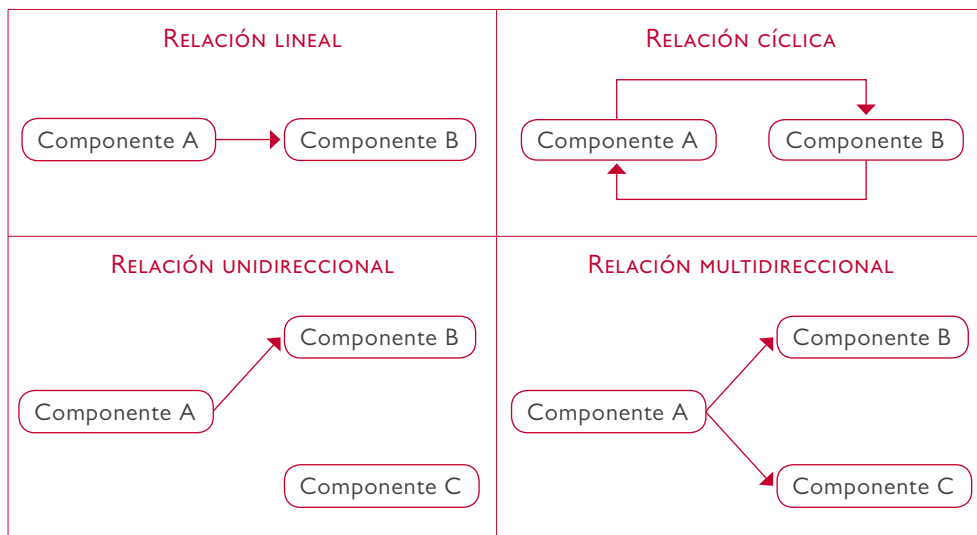
De la relación causal

Como ya se mencionó, la Teoría de Cambio puede ser interpretada como una cadena causal de resultados. En términos prácticos esto significa que cada acción de la intervención está pensada para contribuir al logro de al menos un resultado inmediato (producto) o de más largo plazo (resultado o impacto), ya sea de manera directa o indirecta. En el mapa de Teoría de Cambio, las relaciones causales sirven para ilustrar las cadenas de resultados o rutas a través de las cuales se produce el cambio deseado.

En otras palabras, la relación causal muestra cuáles actividades generan qué productos, cuáles productos conllevan a qué resultados intermedios y cuáles resultados intermedios conllevan a qué resultados finales. Esto permite entender los mecanismos detrás del cambio, condición necesaria para atribuir impactos a una intervención.

En un mapa de Teoría de Cambio, las relaciones causales se expresan con líneas que conectan los componentes de una intervención de un nivel de resultados a otro. Estas pueden ser lineales, cíclicas, unidireccionales o multidireccionales, como se muestra en el siguiente diagrama. Obviamente puede haber combinaciones entre estas, dependiendo de la lógica de los resultados planteados.

Diagrama 2. Tipos de relaciones causales



De los supuestos y riesgos

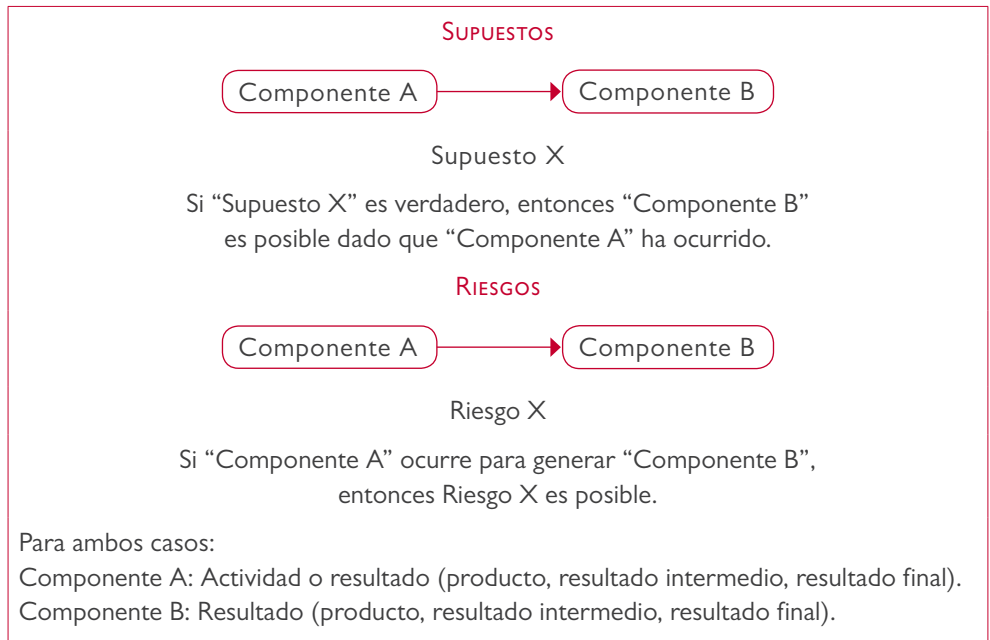
Los eslabones de la cadena de resultados de la Teoría de Cambio están fundamentados en supuestos. Es así que los *supuestos* son las condiciones necesarias para que la cadena causal entre un resultado y otro no se rompa y se produzca el cambio deseado. Como su nombre lo indica, los supuestos son afirmaciones que se asumen como verdaderas, pero que por alguna razón su validez no puede asegurarse *a priori*. Hay supuestos internos y externos a la intervención. Los primeros están relacionados a los aspectos organizacionales del equipo implementador y sus asociados, mientras que los segundos dependen del contexto y por lo tanto no se tiene injerencia sobre ellos.

Los supuestos son una parte crucial en el diseño de una intervención. Cuando los supuestos provienen de un análisis riguroso del contexto o de un análisis organizacional del equipo implementador, muy probablemente serán válidos y por ende la cadena de resultados también. Uno de los muchos factores que contribuye al fracaso de las intervenciones es la falta de mapeo de supuestos, o bien, supuestos débiles; es decir, dentro del análisis realizado se encontró poca evidencia de que la afirmación pudiera ser verdadera. Cuando los supuestos fundamentales de una intervención son débiles, entonces se tienen dos opciones: la primera es tomar medidas proactivas para intentar fortalecerlos a través de la incorporación de actividades adicionales preliminares o paralelas a la intervención, siempre y cuando las actividades no sean inviables; y la segunda, reenfocar definitivamente la intervención cuando dichos supuestos son muy poco realistas.

Por su parte, los *riesgos* son los efectos negativos que podrían ser generados por la intervención. En ocasiones, las actividades propuestas pueden causar efectos perversos o que pueden ir en detrimento de las condiciones de vida de la población. Es importante llevar a cabo un análisis de riesgos para poder mitigarlos. Existen múltiples razones que ocasionan los efectos negativos, entre ellas la falta de integralidad de las intervenciones que, al presentar una solución parcial, pueden ocasionar un problema adicional.

Tanto los riesgos como los supuestos se especifican entre un nivel de resultado y otro de la Teoría de Cambio. Se recomienda solamente hacer explícitos los más relevantes, es decir, aquellos que podrían comprometer los resultados de la intervención y/o el bienestar de la comunidad.

Diagrama 3. Supuestos y riesgos



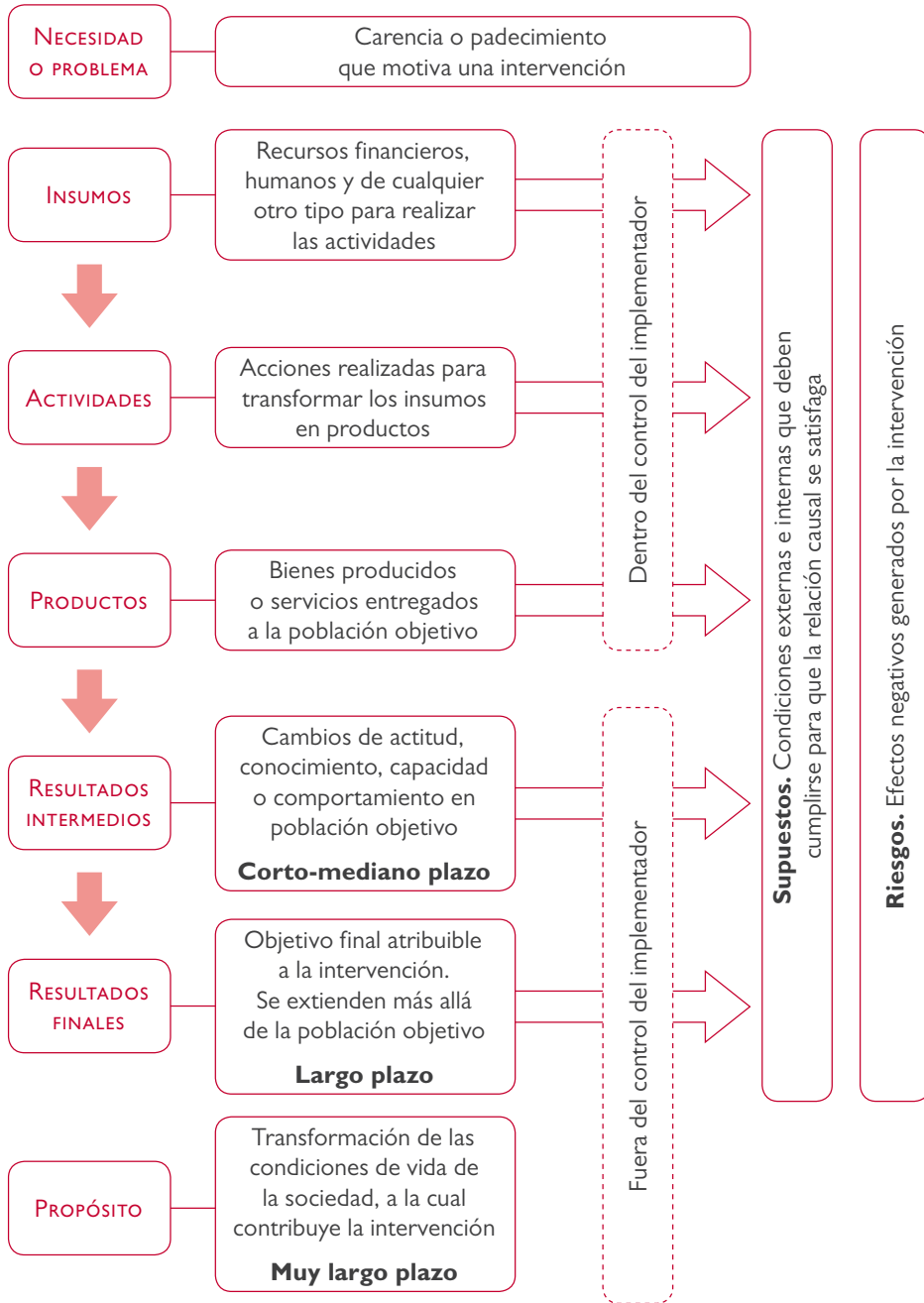
De la hipótesis de cambio

La *hipótesis de cambio* es una narrativa que explica de manera muy sucinta la lógica de cambio detrás de la intervención. Su objetivo es describir de manera articulada cómo las estrategias de acción propuestas generan una serie de precondiciones que son requeridas para hacer posible el cambio deseado. La hipótesis de cambio resulta bastante útil para efectos de comunicación.

Cualquier intervención, ya sea que se implemente por primera vez o se trate de una réplica, debe contar con una hipótesis de cambio. En el caso de las réplicas, el solo hecho de tratarse de un nuevo contexto, o bien, de un momento en el tiempo distinto, hace que las condiciones también sean diferentes y por ende la intervención deba ser adaptada, lo que conlleva probar una nueva hipótesis.

En el siguiente diagrama se resumen los elementos que contiene un mapa de Teoría de Cambio.

Diagrama 4. Mapa conceptual de Teoría de Cambio



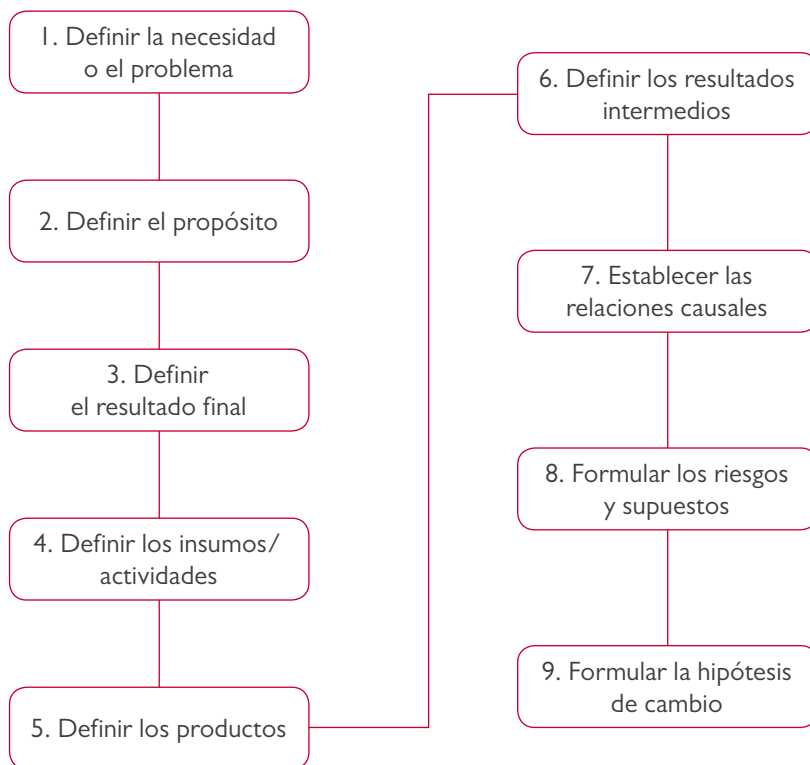
Fuente: adaptado de Gertler et al. (2017) p. 39

I.8 Pasos para construir una Teoría de Cambio

Enseguida se sugieren una serie de pasos que, si se llevan a cabo de la manera indicada, facilitarán el proceso de elaboración de una Teoría de Cambio. Un consejo valioso es respetar el enfoque basado en resultados que plantea la Teoría de Cambio, es decir, partir de los resultados esperados de largo plazo (pasos 2 y 3) para identificar el conjunto de acciones más relevantes que formarán parte de la intervención (paso 4).

Un mapa de Teoría de Cambio se puede construir siguiendo los nueve pasos que se muestran en el siguiente diagrama (USAIDJPAL, 2015).

Diagrama 5. Pasos para construir una Teoría de Cambio





2. EJEMPLO

DE CONSTRUCCIÓN DE

UNA TEORÍA DE CAMBIO

Antes de entrar en tema sugerimos tomar en cuenta las siguientes recomendaciones de carácter logístico que podrían ayudar a facilitar el desarrollo del ejercicio participativo de la Teoría de Cambio.

2.1 Recomendaciones logísticas

- Organizar un taller participativo para elaborar el ejercicio con representatividad de los grupos de interés de la intervención. La idea es analizar las distintas ideas, desarrollar una visión en común y aprender en conjunto
- Contar con un facilitador para guiar el diálogo y generar consensos
- Utilizar una pared para pegar una pieza de papel grande en donde se dibuje el esbozo del diagrama de la Teoría de Cambio
- A medida que se siguen los pasos para su elaboración, colocar los componentes en hojas adhesivas y pegarlos en la hoja de papel que se encuentra en la pared. Se sugiere que se utilicen hojas adhesivas de distintos colores para que, visualmente, sea más fácil diferenciar los distintos niveles de la Teoría de Cambio
- Las líneas causales se pueden trazar con plumones de distintos colores
- Posteriormente, se puede dibujar la Teoría de Cambio en algún programa de cómputo, como PowerPoint, Excel, Word, Prezi, etcétera

2.2 Caso práctico: rehabilitación de espacios públicos a través del diseño ambiental para la prevención del delito situacional

Para ejemplificar el proceso de construcción de Teoría de Cambio se partirá de un caso hipotético sobre una comunidad con altos niveles de delitos de oportunidad, es decir, delitos que ocurren debido a las condiciones del ambiente que rodea a la víctima (Rau Vargas, s.f.). Para llevar a cabo el ejercicio se seguirán los pasos mencionados en el diagrama 5.

Paso 1. Definir la necesidad o el problema

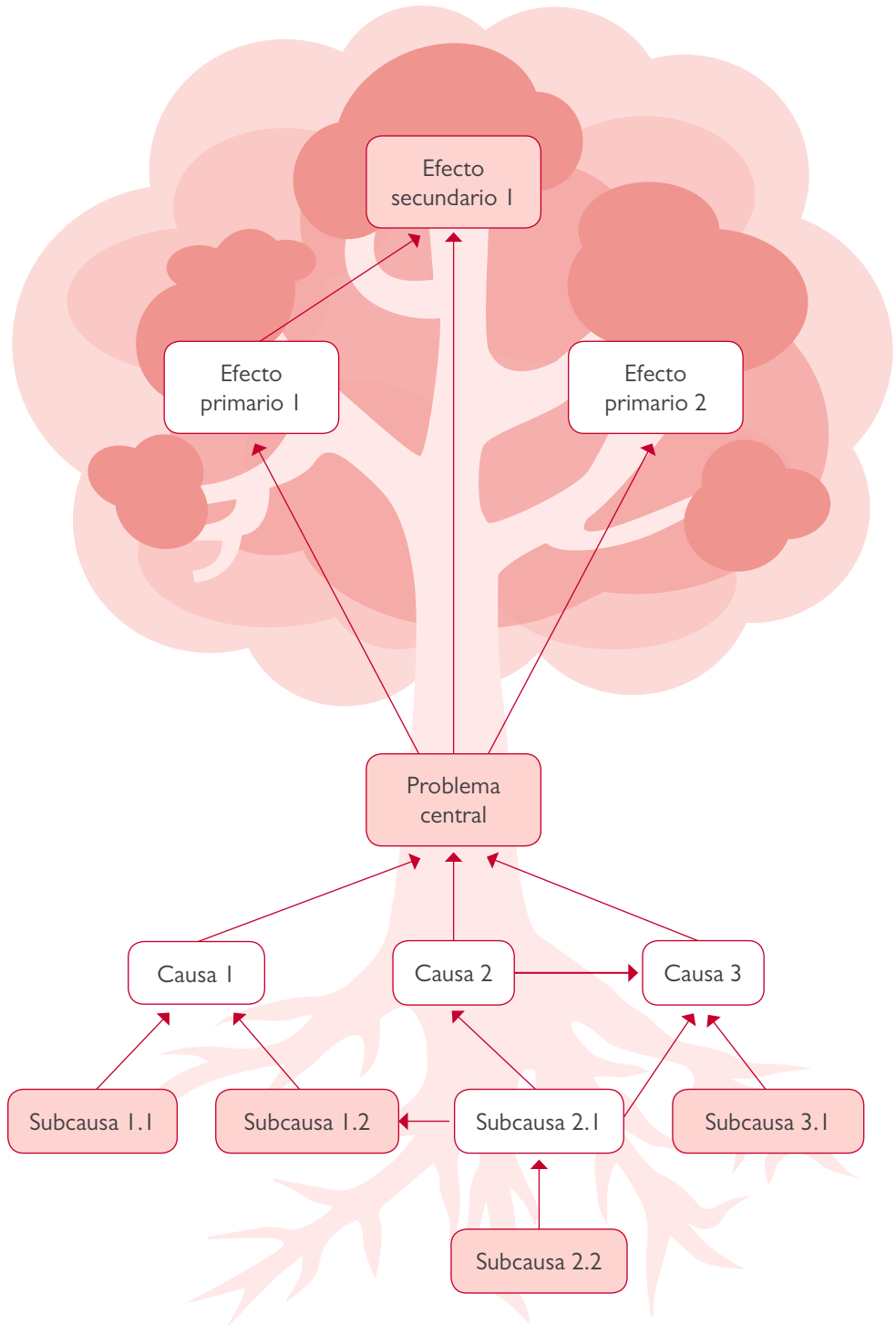
Consejos prácticos para definición de la necesidad o el problema

- Revisar la definición de “necesidad/problema” proporcionada en esta guía
- Apoyarse en un diagrama de árbol de problemas
- Sustentar la definición del problema en un diagnóstico comunitario
- Expresar como una situación desfavorable
- No expresar el problema central como la ausencia de un servicio o de un bien; es decir, no confundir el problema con la falta de una solución (Ver cuadro 1)
- Listar todos los problemas y después categorizarlos; es decir, identificar el problema central, sus causas y efectos
- Garantizar que causas y efectos estén directamente relacionados al problema central
- Eliminar los problemas que quedan desvinculados del problema central
- Elegir solo aquellos que sean medibles, o bien de los que se pueda determinar el valor de su magnitud

Árbol de problemas

La elaboración del árbol de problemas, como ya es conocido, implica identificar el problema central, sus causas y subcausas, así como sus efectos, como se muestra en el diagrama 6. Las líneas en el diagrama representan relaciones causales, las cuales son muy diversas, intentando reflejar una realidad no lineal sino más compleja. Por ejemplo, a nivel de causas y subcausas podríamos encontrar algunos de los siguientes escenarios: i) una causa puede tener dos subcausas independientes (Causa 1); ii) una causa puede tener dos niveles de subcausa (Causa 2); iii) una causa puede tener una única subcausa (Causa 3); iv) una subcausa puede afectar a más de una causa de manera indirecta (Subcausa 2.1 afecta a Causa 1 a través de la Subcausa 1.2) o de manera directa (Subcausa 2.1 afecta a Causa 3); y v) una causa puede afectar a otra (Causa 2 afecta a Causa 3), entre otros. De igual manera, los efectos del árbol pueden estar relacionados de manera directa o indirecta con el problema central.

Diagrama 6. Árbol de problemas



Para definir correctamente el problema, es necesario hacer la diferenciación con respecto a la falta de una solución, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro I. Diferencia entre problema y falta de solución

FALTA DE SOLUCIÓN	PROBLEMA
✗ Faltan becas	✓ Alta tasa de deserción escolar
✗ Se requiere vacunar a la población	✓ Alta tasa de enfermedades en la localidad
✗ Hay que capacitar a los desempleados	✓ Altos niveles de desempleo en el país

Fuente: adaptado de CONEVAL, 2013, p. 24

Aplicación

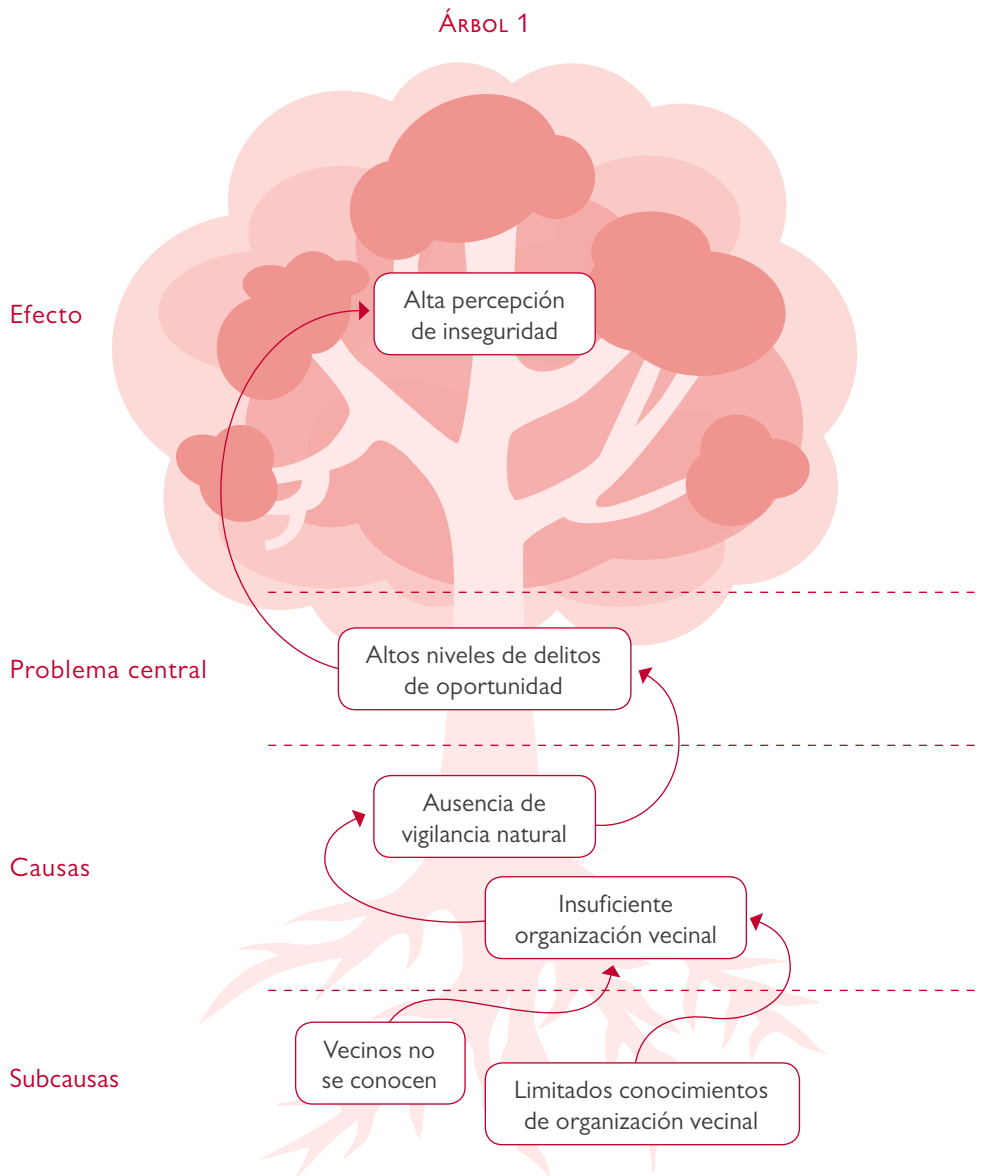
Siguiendo el caso de la comunidad hipotética, se mencionó que existía un problema de delito situacional: el problema central. En el diagrama 7 de árbol de problemas se ilustran dos posibles raíces de causas y un posible efecto; además, se muestra cómo podrían estar relacionadas estas raíces. No obstante, conviene destacar que pueden existir otras raíces dependiendo de lo complejo de la problemática; en este caso solo se considerarán dos.

En el primer árbol se hace notar que los delitos de oportunidad pueden tener sus raíces en la ausencia de vigilancia natural, es decir, cuando en el espacio público el victimario no se siente vigilado o visto por los vecinos o las autoridades pueden aumentar las probabilidades de que agrede a la víctima. El árbol también refleja que un efecto inmediato de los altos delitos de oportunidad es la percepción de inseguridad por parte de los vecinos hacia el espacio público. La ausencia de vigilancia natural podría estar generada por una insuficiencia en la organización vecinal, la cual podría deberse a que los vecinos no se conocen o bien no tienen conocimientos sobre cómo organizarse en temas de prevención del delito de oportunidad o situacional.

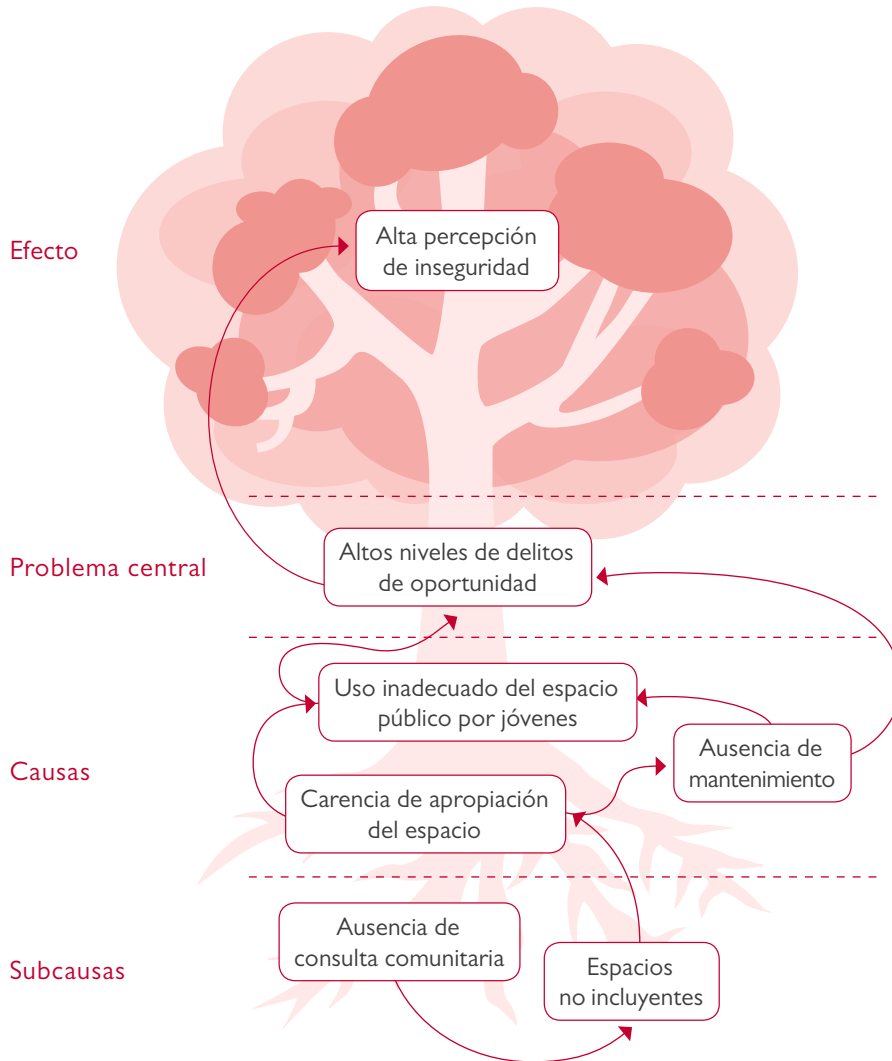
El segundo árbol se lee con la misma lógica, salvo que en este caso las causas de los altos delitos de oportunidad están relacionadas al uso inadecuado del espacio público, es decir, el vandalismo juvenil y a la falta de mantenimiento del espacio. Un espacio que ha sido violentado (ej. rayado, con mobiliario destruido, etc.) o bien, que no se mantiene adecuadamente (ej. sin recolección de basura, luminarias fundidas, etc.) es muy probable que sea ideal para el delito situacional pues la percepción del victimario de ser castigado será mucho menor y por ende la motivación para delinquir incrementará.

La falta de mantenimiento también tiene implicaciones directamente en el vandalismo, siguiendo la teoría de las ventanas rotas, un espacio ya de por sí deteriorado incita a deteriorarlo aun más (Wagers, *et al.*, 2008). Tanto la falta de mantenimiento como el vandalismo juvenil en el espacio público generalmente están asociados a la falta de apropiación del mismo espacio por parte de la comunidad, quien no se interesará en cuidarlo. Entre las razones de la falta de apropiación se encuentran la falta de consulta comunitaria que genera espacios incluyentes para las poblaciones vulnerables, como la juvenil.

Diagrama 7. Raíces del árbol de problemas de prevención del delito situacional

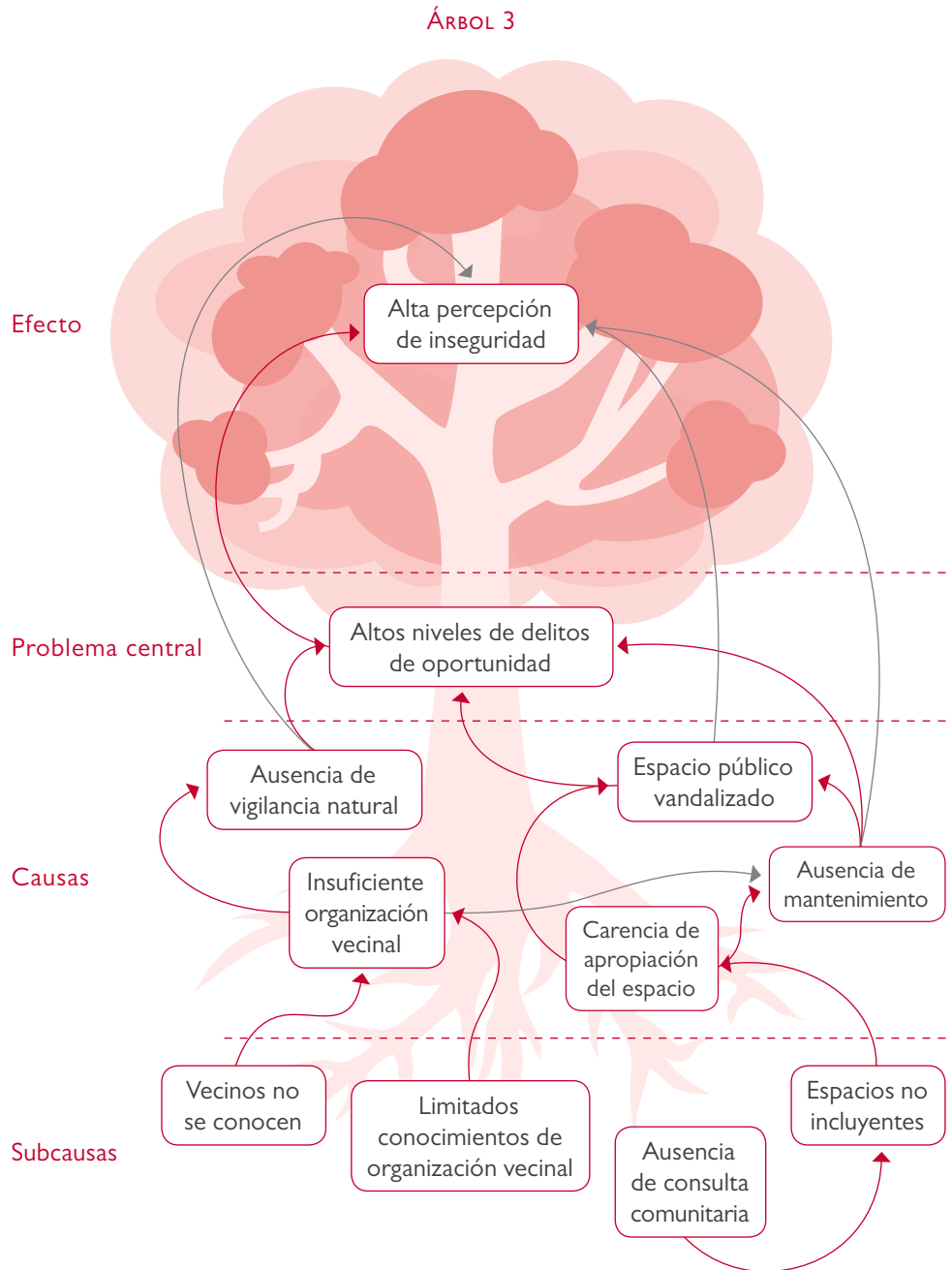


ÁRBOL 2



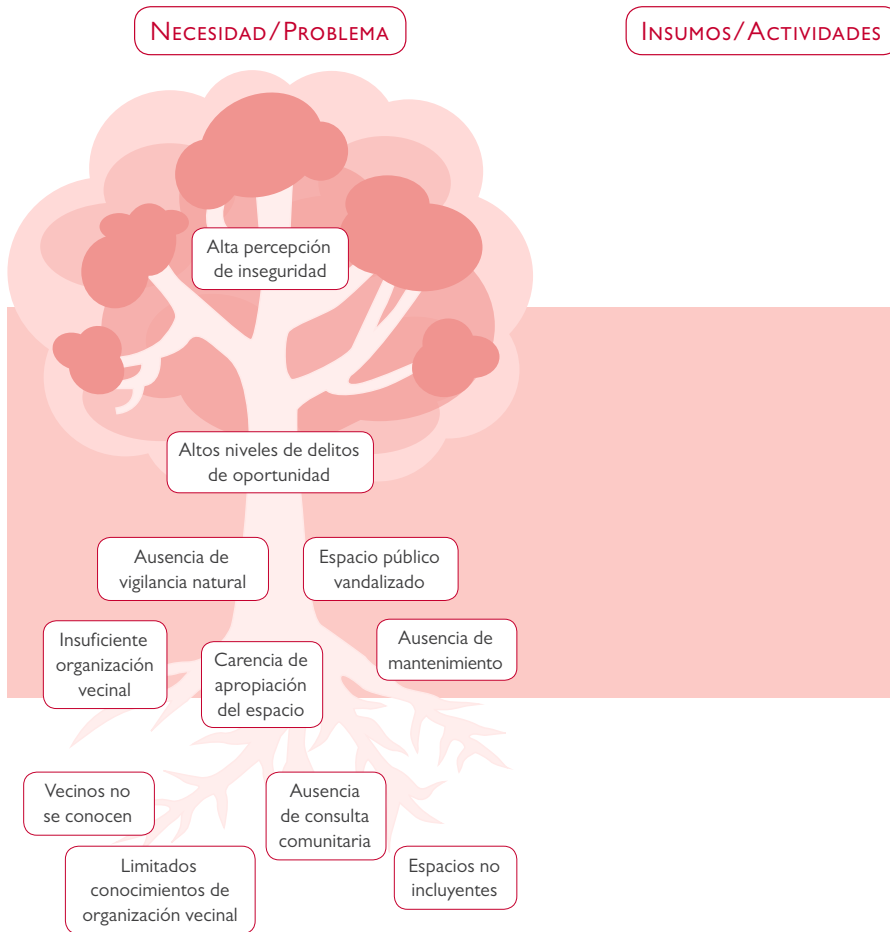
El árbol 3 representa el árbol final donde se unen las dos raíces comentadas en los árboles 1 y 2. Al respecto conviene hacer notar tres aspectos que agregan flexibilidad a esta parte del análisis, y con ello, a la Teoría de Cambio en general. El primero es que ambas raíces están relacionadas entre sí, esto queda representado por el hecho de que la insuficiente organización vecinal genera una falta de mantenimiento del espacio público, además, la ausencia de vigilancia natural promueve el vandalismo juvenil. El segundo es que algunas de las causas del problema central, como la ausencia de vigilancia natural, el vandalismo juvenil y la falta de mantenimiento del espacio, también pueden influir en el efecto final de sensación de inseguridad. Finalmente, en este ejemplo en particular, el efecto puede agravar el problema central actuando nuevamente sobre sus causas en un segundo momento en el tiempo.

Diagrama 8. Árbol de problemas de prevención del delito situacional



El árbol de problemas se coloca en el diagrama de Teoría de Cambio.

Diagrama 9. Teoría de Cambio en construcción



Paso 2. Definir el propósito

Consejos prácticos para definición del propósito

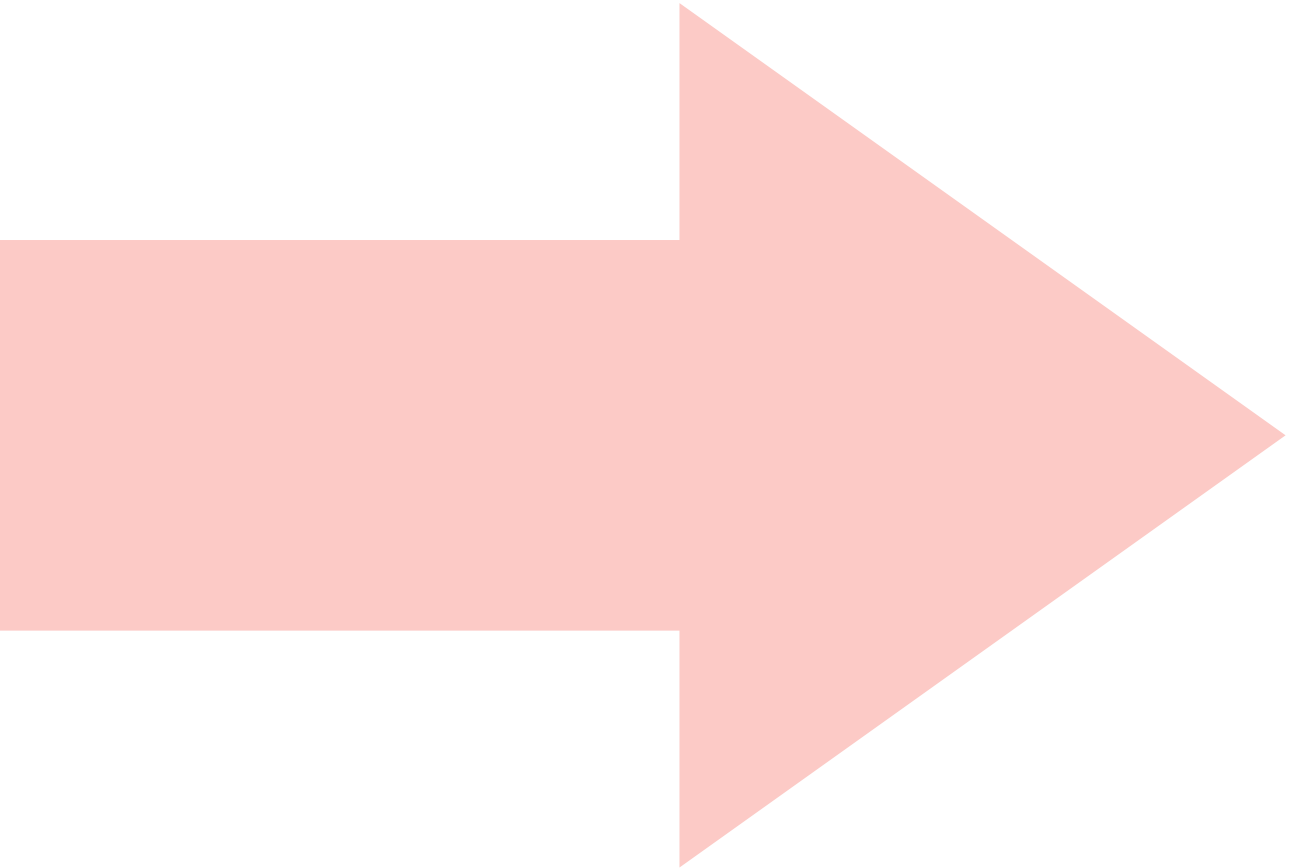
- Revisar la definición de “propósito” proporcionada en esta guía
- Equiparar el propósito con la visión de la organización implementadora
- Considerarlo como un cambio deseado de carácter más amplio y de más largo plazo al contemplado en el objetivo de la intervención
- Concebirlo como un cambio al cual la intervención contribuye, pero que no se le puede atribuir
- No limitarse a propósitos que tengan que ser medibles por la organización
- Considerar solo un propósito
- Expresarlo en infinitivo

PRODUCTOS

RESULTADOS INTERMEDIOS

RESULTADOS FINALES

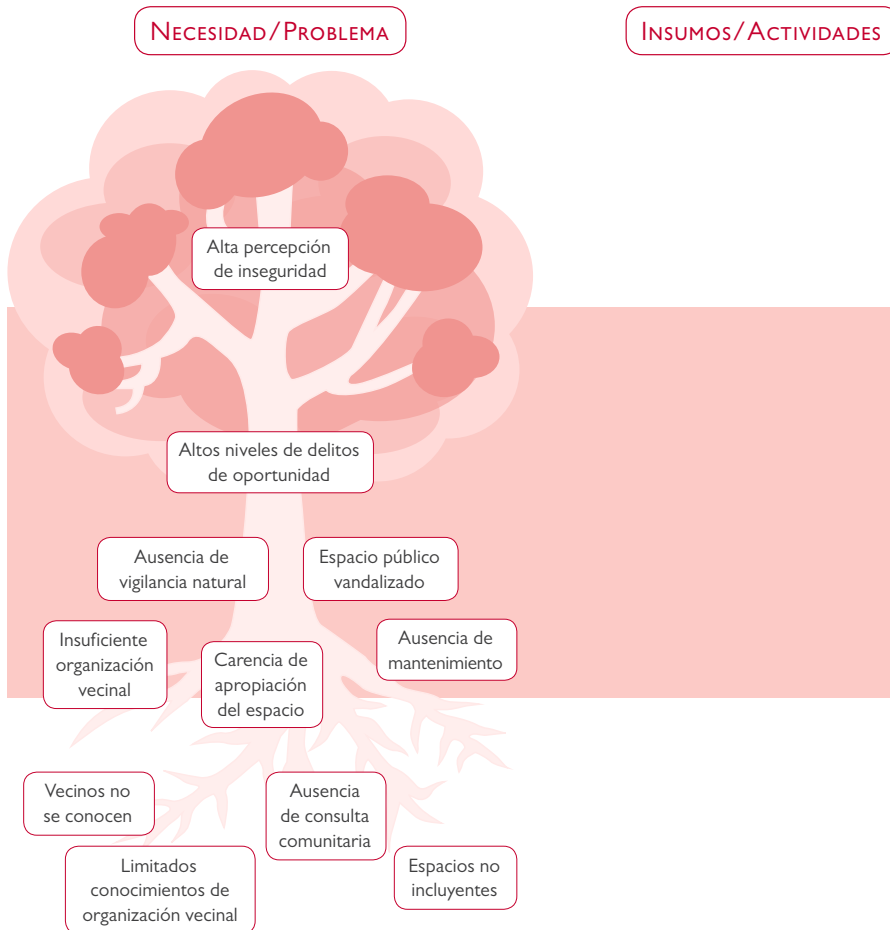
PROPÓSITO



Aplicación

En este caso se tomará como propósito *mejorar la seguridad ciudadana*. Este es un propósito muy amplio, el cual difícilmente puede ser obtenido con una intervención aislada. Por el contrario, se requeriría de un conjunto de intervenciones alineadas a través de varias estrategias y que además promuevan el trabajo conjunto de sociedad y gobierno en varios ámbitos. Puesto que esta es una intervención con un alcance comunitario muy definido, la intervención muy probablemente solo contribuirá a mejorar la seguridad ciudadana en este territorio y a través de lo concerniente al delito situacional. Después de haber culminado la intervención es muy poco probable poder contar con una medida de seguridad ciudadana mejorada gracias a dicha intervención. El propósito se coloca en el diagrama de Teoría de Cambio.

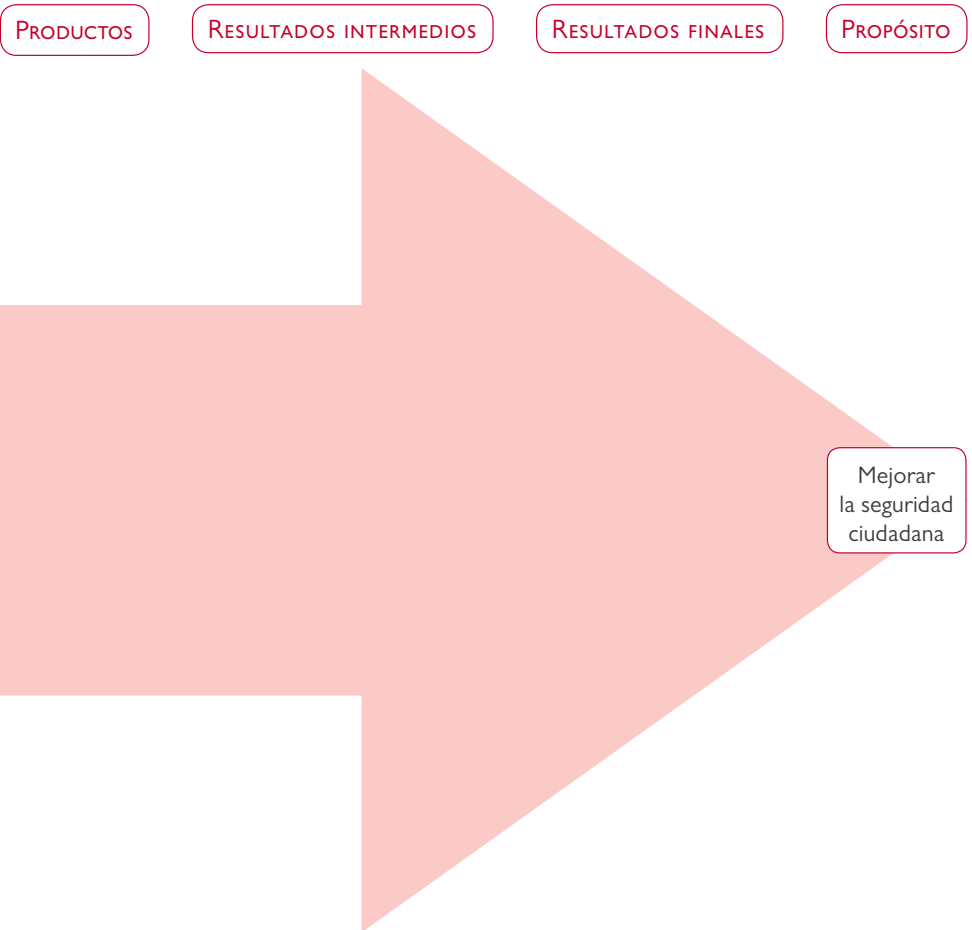
Diagrama 10. Teoría de Cambio en construcción



Paso 3. Definir los resultados finales

Consejos prácticos para definición de los resultados finales

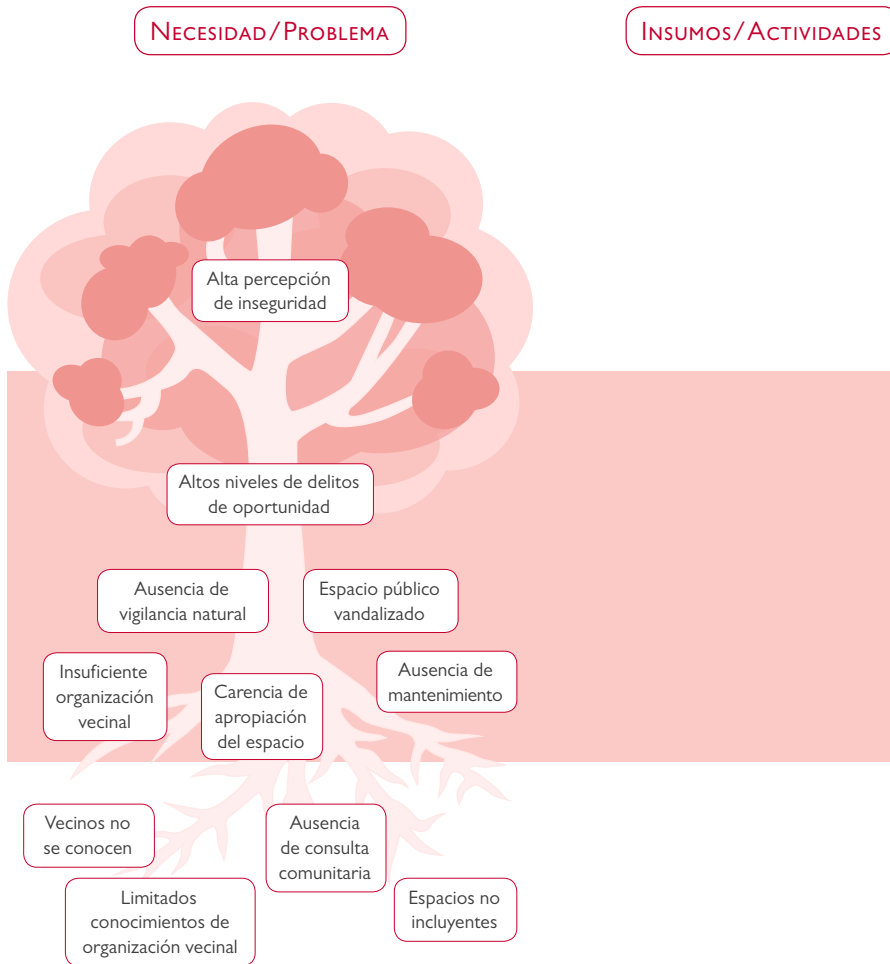
- Revisar la definición de “resultados finales” proporcionada en esta guía
- Equipararlos con la razón por la que existe la intervención en cuestión
- Entenderlos como un cambio que debería ser atribuible a la intervención
- Concebirlos como lo opuesto al problema central
- Identificar uno o dos resultados finales, raramente existen intervenciones con más de dos (Nesta, s.f.). En caso de haber más de uno, normalmente el resto son el reflejo, pero en positivo de los efectos del árbol de problemas
- Expresarlos como un logro



Aplicación

Para efectos de la comunidad hipotética donde el problema central es “altos niveles de delitos de oportunidad”, el resultado final sería “delitos de oportunidad reducidos”. En nuestro árbol de problemas el efecto “alta percepción de inseguridad” está estrechamente relacionado con el problema central y con algunas de sus causas, por lo tanto, se espera que la intervención a diseñar tenga una fuerte incidencia sobre este efecto, por ello se incluye como resultado final a transformar denotándola como “percepción de inseguridad reducida”. Después de finalizada la intervención, tanto los delitos de oportunidad como la sensación de inseguridad debieron haberse reducido en la comunidad, lo cual podría ser medido a través de una evaluación de impacto. Los resultados finales se colocan en el diagrama de Teoría de Cambio.

Diagrama II. Teoría de Cambio en construcción



Paso 4. Definir los insumos y las actividades

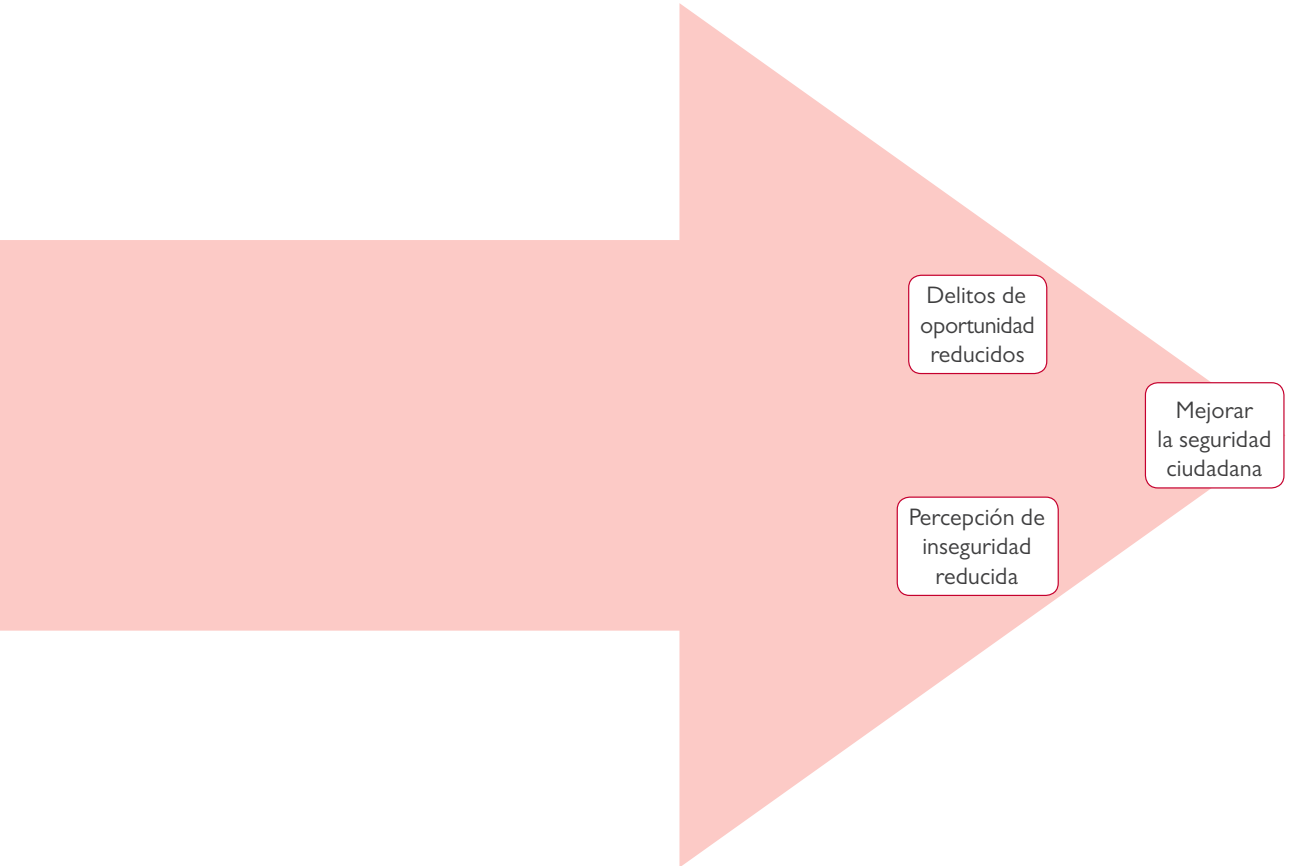
Antes de definir los insumos y las actividades es necesario revisar enfoques metodológicos y prácticas basadas en evidencia que puedan apoyar en el diseño de la intervención. En este caso se considerará la metodología CPTED que ha sido ampliamente utilizada para prevenir el delito situacional y disminuir la alta percepción de inseguridad en otros contextos. Los fundamentos de esta metodología se definen brevemente a continuación.

PRODUCTOS

RESULTADOS INTERMEDIOS

RESULTADOS FINALES

PROPÓSITO



La metodología CPTED

En el siguiente diagrama se muestra el triángulo del delito situacional, es decir, los tres elementos esenciales que propician un delito de oportunidad: un autor motivado, la víctima como blanco accesible y el espacio urbano propicio para el delito. La metodología CPTED se enfoca en modificar el tercer factor para evitar la ocurrencia del delito de oportunidad.

Diagrama 12. Elementos para la ocurrencia de un delito de oportunidad



Fuente: Rau Vargas, M. (s.f.). Presentación: CPTED.
Crime Prevention through Environmental Design. PBK Consulting. p. 9

Para reducir el delito de oportunidad y mejorar la percepción de seguridad, la metodología CPTED propone cinco principios que una intervención debe asegurar en el espacio público (Rau Vargas, M., s.f.): i) vigilancia natural, implica mejorar el control visual para que las personas puedan ver lo que pasa a su alrededor y el agresor potencial se sienta visto (p. ej. poda de árboles); ii) reforzamiento territorial, consiste en realizar acciones que comuniquen que hay personas a cargo del espacio público (p. ej. icono de vecinos vigilando); iii) mantenimiento, implica mantener limpio y funcional el espacio (p. ej. reemplazo de luminarias fundidas); iv) participación comunitaria, todas las acciones deben involucrar a las personas de la comunidad para que haya sentido de apropiación y la intervención sea sostenible; y v) control natural de accesos, consiste en diseñar espacios que permitan el flujo y la estancia segura de las personas (p. ej. entradas y salidas estratégicas y fácil de identificar, señalización, etcétera).

Una vez que se conoce el enfoque metodológico CPTED, se puede continuar definiendo los insumos con los que se cuenta para una intervención de este tipo.

Consejos prácticos para definición de los insumos

- Revisar la definición de “insumos” proporcionada en esta guía
- Enlistar solamente los recursos más relevantes que serán utilizados en las actividades centrales de la intervención
- Indicar solamente aquellos recursos ya existentes, o bien, que sean viables de conseguir, de lo contrario la intervención estará en riesgo
- Elegir solo aquellos que puedan ser medibles, o bien, de los que se pueda determinar el valor de su magnitud

Aplicación

Se asume que los siguientes insumos se encuentran disponibles para ser utilizados:

- Vecinos, incluidos los jóvenes
- Espacio público con autorización para intervenirlo
- Recursos económicos para financiar la intervención
- Recurso humano de la organización implementadora
- Metodología CPTED
- Organizaciones y autoridades locales aliadas

De igual manera, ahora se procede a la definición de las actividades que formarán parte de la intervención CPTED. Como ya se mencionó anteriormente, para que una intervención CPTED sea efectiva debe asegurarse que cubre los cinco principios de la metodología. En este caso, para simplificar el ejemplo solo se considerarán dos de ellos: la vigilancia natural y el mantenimiento del espacio público.

Consejos prácticos para definición de las actividades

- Revisar la definición de “actividades” proporcionada en esta guía
- Incluir solo aquellas que van dirigidas a la población objetivo, y excluir las que se realizan previamente a estas, las cuales generalmente son de gestión
- Enlistar las actividades más relevantes de la intervención, es decir aquellas que comuniquen el enfoque metodológico adoptado
- Agruparlas por componente, en caso de que sea posible, para hacer notar cómo las actividades se entrelazan para lograr un resultado en común dentro de la cadena

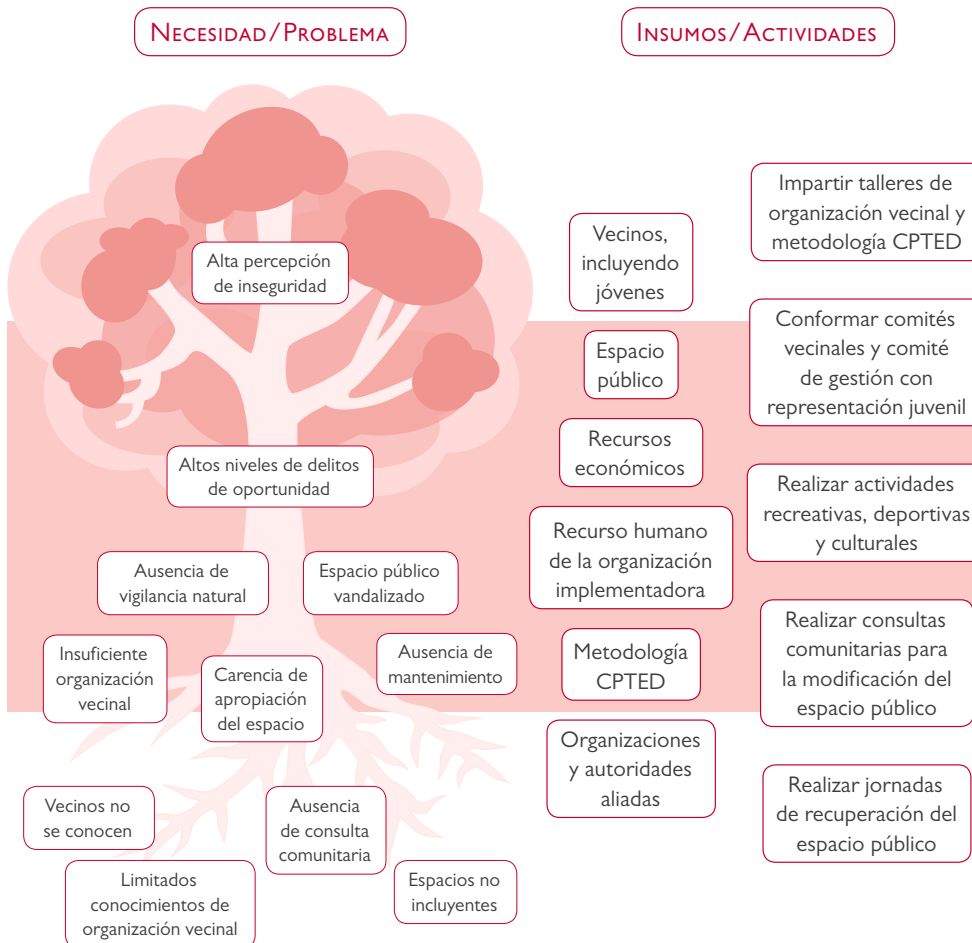
- Concebirlas tomando en cuenta la base de cada raíz. Pueden estar dirigidas a solventar el problema enunciado en una causa o en la subcausa. Algunas raíces solo tienen causas mientras que otras tienen subcausas
- Expresarlas en infinitivo

Aplicación

Las siguientes actividades a diseñar estarán enfocadas a trabajar en los dos principios CPTED de vigilancia natural y mantenimiento de espacios:

- Impartir talleres de organización vecinal y metodología CPTED
- Conformar comités vecinales con representación juvenil y comités de gestión con autoridades locales

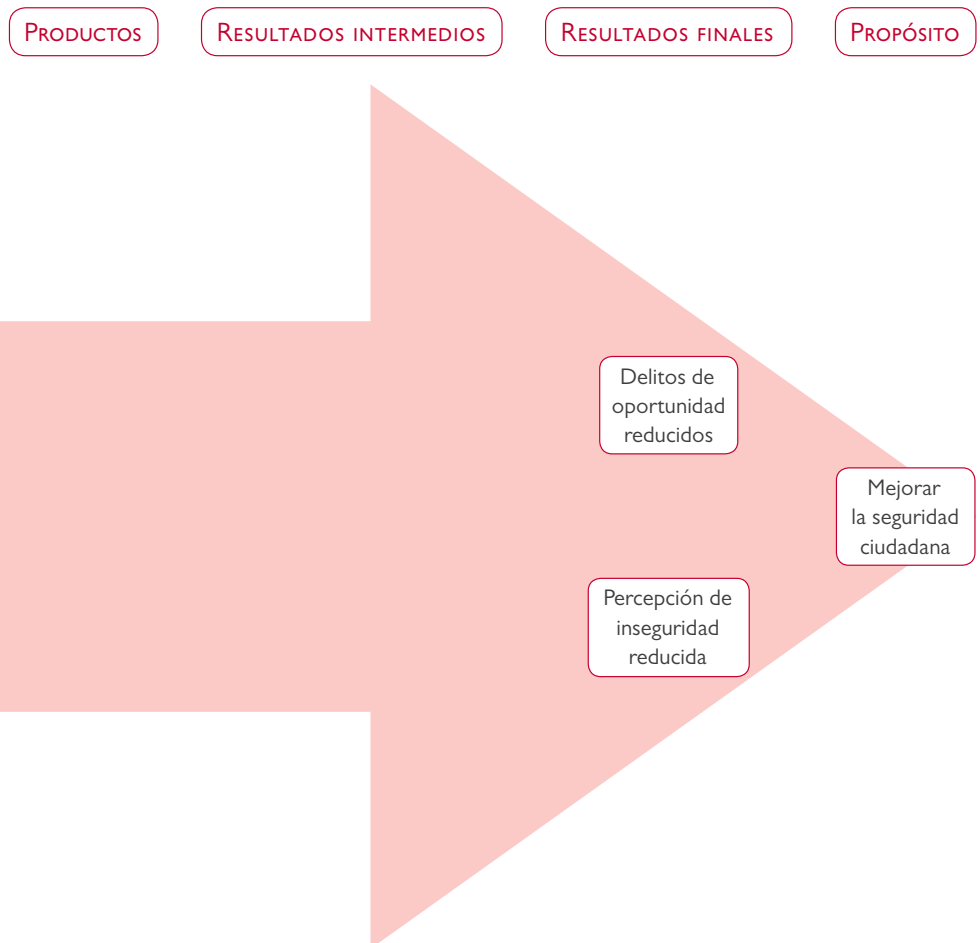
Diagrama 13. Teoría de Cambio en construcción



- Realizar consultas comunitarias para modificación del espacio público
- Realizar jornadas de mantenimiento del espacio público
- Realizar actividades recreativas, deportivas y culturales en el espacio público

Cabe mencionar que la intervención tiene un componente de formación vecinal con un grupo en particular, y otro de trabajo comunitario con la población en general, el cual se espera sea liderado por el grupo de vecinos capacitados y que muy probablemente formarán parte de los comités vecinales.

Tanto los insumos como las actividades se colocan en el diagrama de Teoría de Cambio.

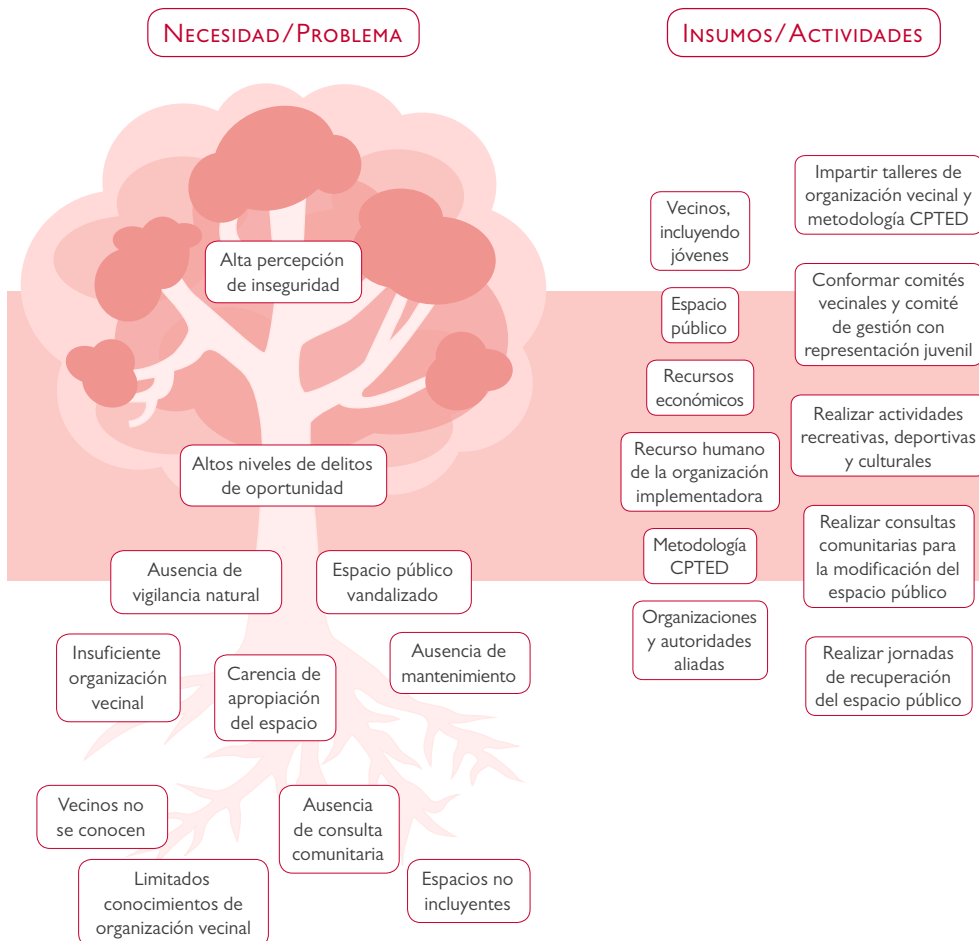


Paso 5. Definir los productos

Consejos prácticos para definición de los productos

- Concebirlos como el resultado inmediato derivado de la actividad realizada, una vez que esta haya finalizado
- Pensar en ellos como la precondition inicial para que se detonen los resultados siguientes de mediano y más largo alcance
- Agruparlos por componente, en caso de que sea posible, para hacer notar cómo los productos se entrelazan para lograr el resultado siguiente dentro de la cadena
- Considerar solo aquellos que sean medibles
- Expresarlos como un logro y de manera positiva

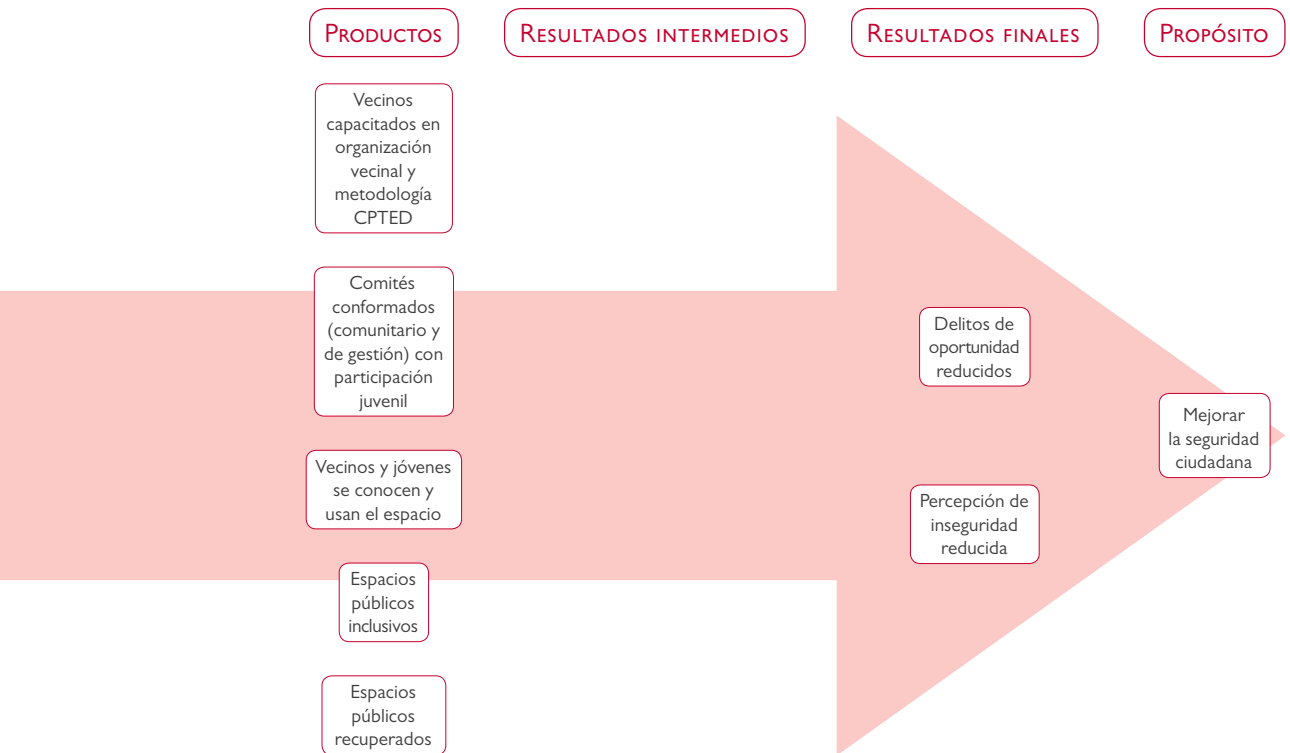
Diagrama 14. Teoría de Cambio en construcción



Aplicación

Los siguientes productos o resultados inmediatos se derivan de las actividades de la intervención:

- Vecinos capacitados en organización vecinal y metodología CPTED
- Comités conformados (comunitario y de gestión) con participación juvenil
- Comités vecinales con representación juvenil y comités de gestión con autoridades locales conformados
- Vecinos (incluidos los jóvenes) se conocen entre sí y utilizan el espacio público
- Espacios públicos inclusivos
- Espacios públicos recuperados



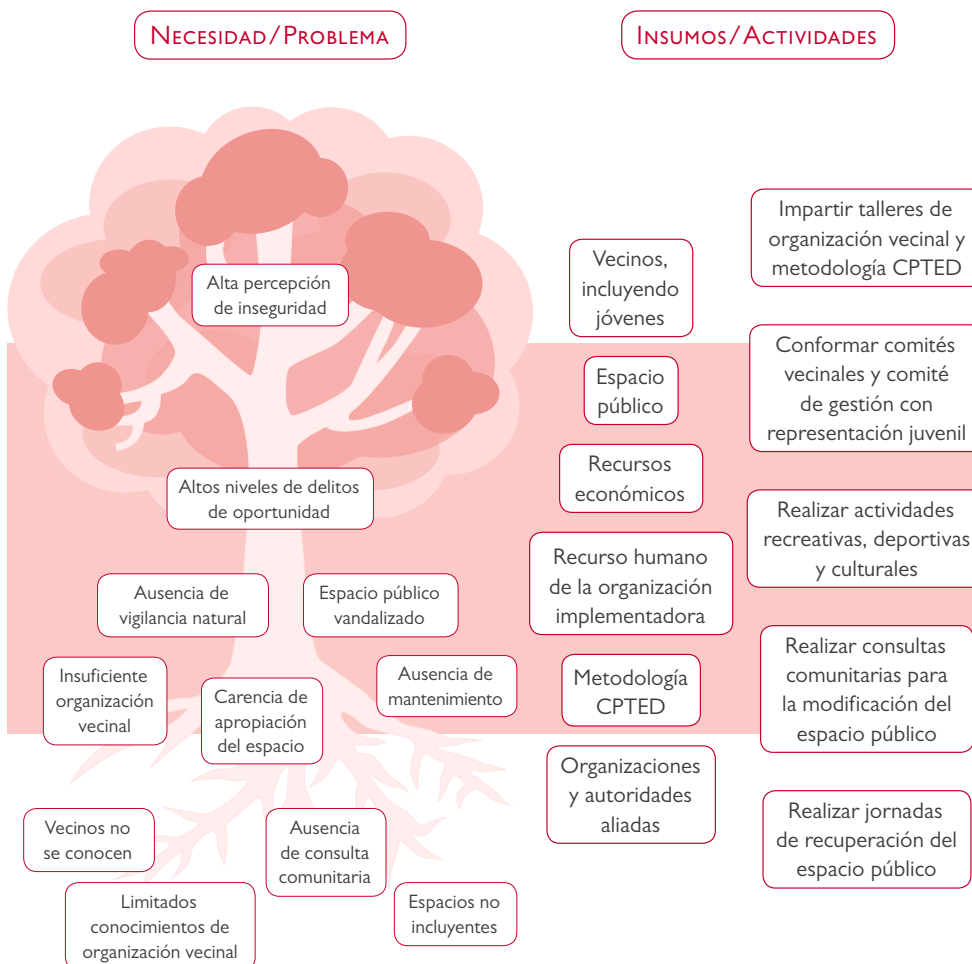
Es importante mencionar que, en este caso en particular, los productos tienen su correspondencia con la mayoría de las subcausas del árbol de problemas, pero ya transformadas en positivo. Sin embargo, esto no es limitativo, puede ser que existan productos adicionales que no están representados en una subcausa, o bien, que algunos productos estén representados por una causa, cuando esta no tiene subcausa. Los productos se agregan al diagrama de Teoría de Cambio.

Paso 6. Definir los resultados intermedios

Consejos prácticos para definición de los resultados intermedios

- Revisar la definición de “resultados intermedios” proporcionada en esta guía
- Pensar en ellos como los resultados que deberían ocurrir en el corto o mediano plazo, así como la condición necesaria para que ocurra el resultado final
- Notar que no siempre es necesario expresar todos los resultados intermedios de la definición: conocimiento, actitud, capacidad y comportamiento
- Considerar que generalmente primero podría ocurrir un cambio de conocimiento y de actitud posteriormente de capacidad y/o comportamiento
- Agruparlos por componente, en caso de que sea posible, para hacer notar cómo los resultados intermedios se entrelazan para lograr el resultado final

Diagrama 15. Teoría de Cambio en construcción

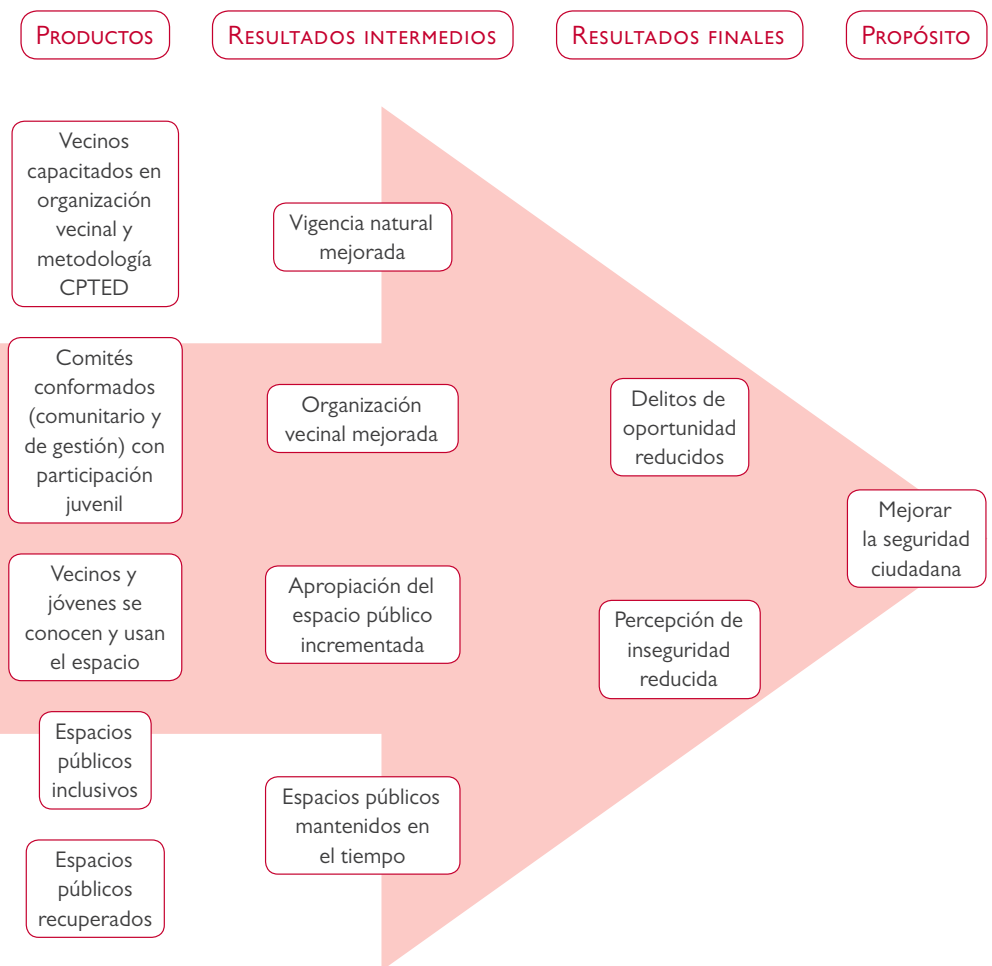


- Contemplar solo aquellos que son medibles
- Expresarlos como un logro y de manera positiva

Aplicación

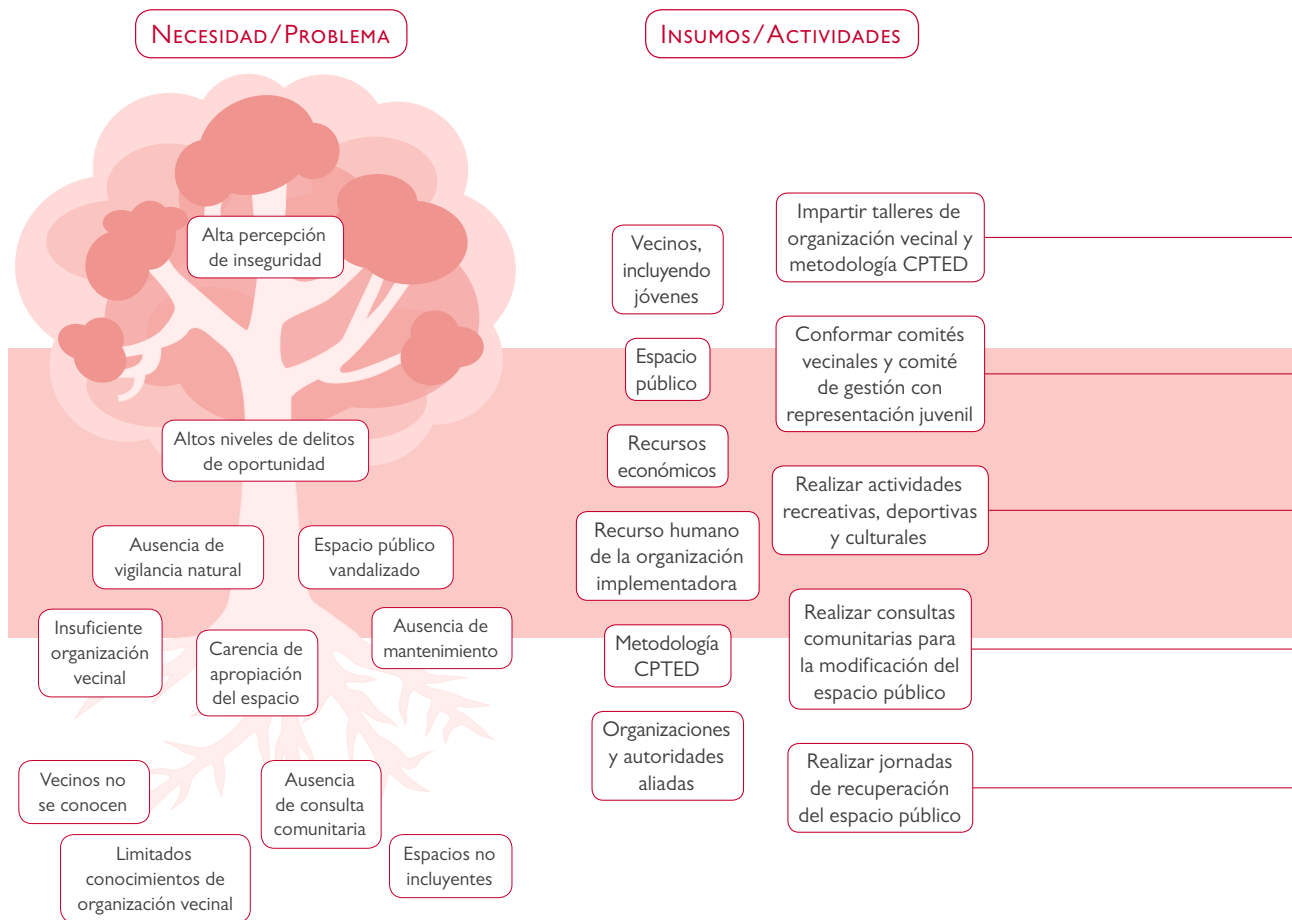
Los siguientes resultados intermedios se derivan de la intervención:

- Organización vecinal mejorada
- Vigilancia natural mejorada
- Sentido de pertenencia incrementado
- Uso productivo y apropiado del espacio público
- Espacios públicos mantenidos en el tiempo



Conviene hacer notar que, en este caso, los resultados intermedios tienen correspondencia con las causas del árbol de problemas, pero transformadas a positivo. Así como no todas las causas del árbol de problemas estaban al mismo nivel, es decir algunas precedían a otras, con los resultados intermedios pasa lo mismo: es necesario que algunos ocurran primero como condición para el surgimiento de otros. Es importante recalcar también que los dos principios CPTED, vigilancia natural y mantenimiento, son un resultado intermedio ahora garantizado por la intervención como condición para la reducción de los delitos de oportunidad y la percepción de inseguridad. Los resultados intermedios se agregan al diagrama de Teoría de Cambio.

Diagrama 16. Teoría de Cambio en construcción



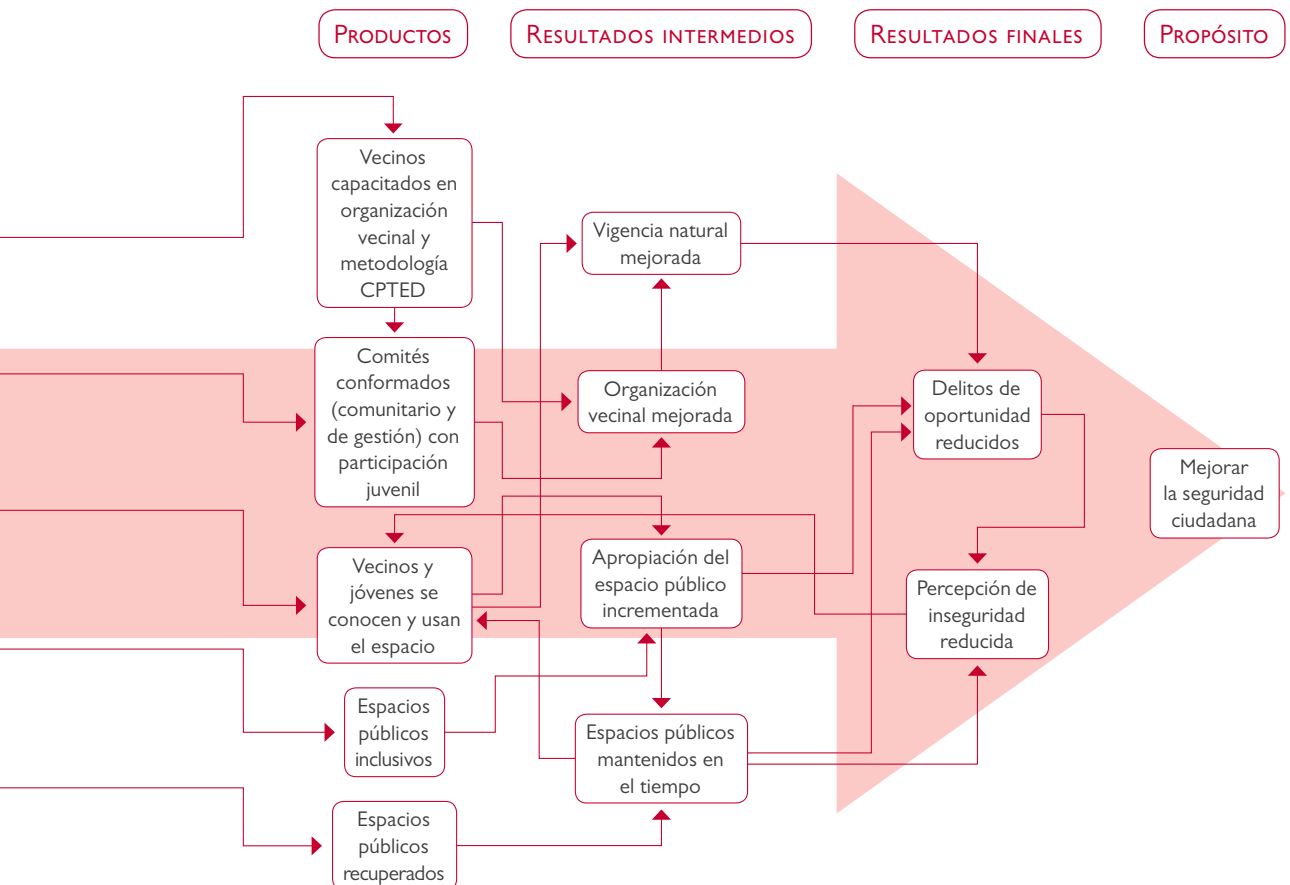
Paso 7. Establecer las relaciones causales

Consejos prácticos para establecer las relaciones causales

- Revisar la definición de “relaciones causales” proveída en esta guía
- Representarlas con flechas con una o dos terminaciones dependiendo de si la relación es lineal o cíclica
- Dibujar solo las relaciones causales que identifiquen las cadenas de resultados más importantes donde quede reflejada la lógica de cambio que promueve la intervención
- Evitar dibujar demasiadas relaciones causales para facilitar la lectura del mapa

Aplicación

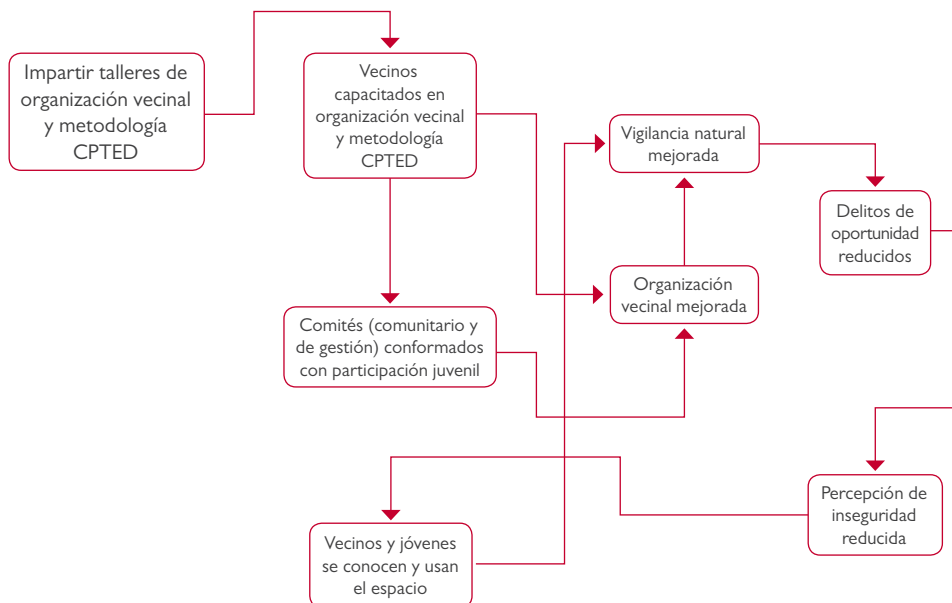
En el siguiente diagrama de Teoría de Cambio se representan las relaciones causales que muestran cómo las actividades y los resultados en sus distintos niveles se encuentran asociados.



En el siguiente diagrama se representan las relaciones causales en una cadena de resultados de la Teoría de Cambio. La lectura de una cadena de resultados de la Teoría de Cambio se lee de la siguiente manera: “Si se imparten talleres de organización vecinal y metodología CPTED se tendrán vecinos capacitados, los cuales conformarán comités vecinales con representación juvenil y comités de gestión con las autoridades locales, con lo cual mejorará la capacidad de organización vecinal para realizar y gestionar modificaciones al espacio público que promuevan la vigilancia natural, con lo cual se disminuirán los delitos de oportunidad y la percepción de inseguridad entre los vecinos de la comunidad. A su vez, una menor percepción de inseguridad promoverá que cada vez más personas salgan a utilizar el espacio público, lo cual contribuirá por sí mismo a una mayor vigilancia natural y, por consiguiente, menores delitos de oportunidad y percepción de inseguridad nuevamente”.

Conforme a esta narrativa se tienen entonces los siguientes casos de relaciones causales: i) lineales y unidireccionales, salen de un componente y terminan en otro de manera simple y directa, se representan por las líneas negras; ii) cíclicas, salen de un componente y regresan a este mismo, representadas por las líneas rojas; y iii) bidireccionales, salen de un mismo componente hacia dos direcciones distintas. Existen otras cadenas de resultados, recordemos que la idea de identificarlas es entender los mecanismos detrás del cambio y además poder identificar cuáles podrían ser las más efectivas.

Diagrama 17. Cadena de resultados de la Teoría de Cambio



Paso 8. Formular los supuestos y riesgos

Consejos prácticos para formular supuestos

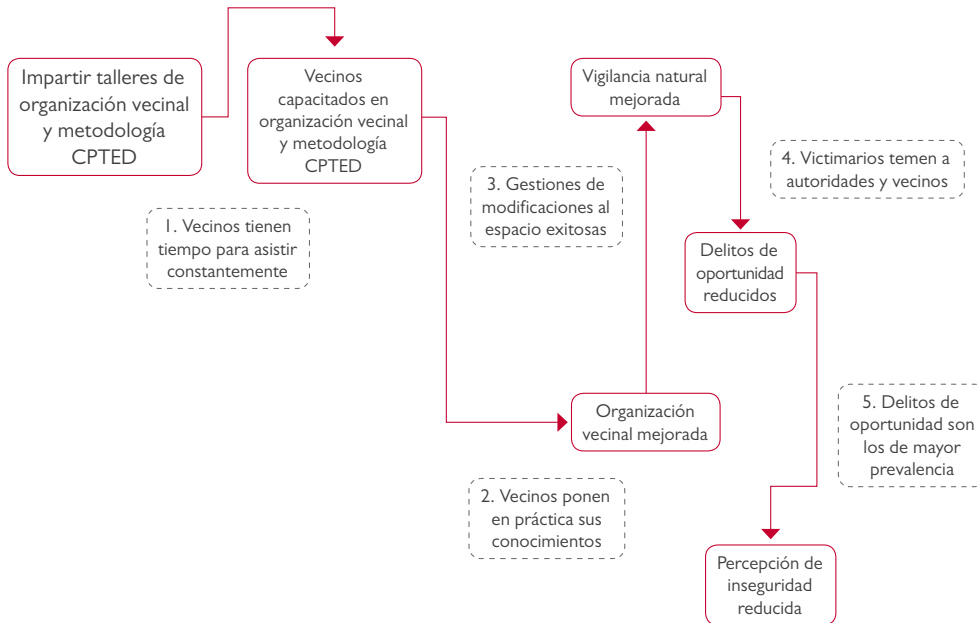
- Revisar la definición de “supuestos” proveída en esta guía
- Enunciar solo aquellos supuestos que son más importantes, es decir, los que están en las cadenas de resultado centrales de la intervención y que además corren el riesgo de no cumplirse
- Colocarlos en el eslabón o relación causal que conecta dos resultados de distinto nivel en el mapa o las actividades con el producto (p. ej. entre un producto y un resultado intermedio, o entre un resultado intermedio y el resultado final)

Aplicación

En el siguiente diagrama, dentro de los recuadros negros punteados, se encuentran los supuestos que validan la cadena de resultados representada por las líneas azules. Se colocan entre un componente y otro para indicar que, si el supuesto es suficientemente válido, entonces el siguiente nivel de resultados es posible. Los supuestos se leen de la siguiente manera “Si se imparten los talleres de organización vecinal y metodología CPTED, y los vecinos tienen tiempo de asistir constantemente, entonces se tendrán vecinos capacitados en organización vecinal y el uso de la metodología CPTED.

Si los vecinos ponen en práctica sus conocimientos se tendrá una organización vecinal mejorada para proponer y gestionar modificaciones al espacio público, y si estas gestiones son bien recibidas por las autoridades locales, entonces se tendrán espacios con vigilancia natural. Si los victimarios verdaderamente se ven intimidados al ser observados por los vecinos y las autoridades, entonces bajarán los delitos de oportunidad. En caso de que los delitos de oportunidad sean los de mayor prevalencia en la comunidad entonces bajará la percepción de inseguridad”. Cabe mencionar que los primeros cuatro supuestos son internos, mientras que el último es externo. Ahora bien, una vez detectados los supuestos principales, conviene preguntarse qué tan ciertos son, para, en caso de ser necesario, actuar proactivamente. Por ejemplo, si de antemano se sabe que es muy probable que los vecinos no asistan constantemente a las sesiones de capacitación, entonces se debería pensar en generar incentivos para que esto sea posible. De esta manera se evitará que se rompa la cadena de resultados planteada. Hay que recordar que no siempre es posible actuar ante supuestos débiles, sobre todo si son externos.

Diagrama 18. Supuestos en la cadena de resultados



Consejos prácticos para formular riesgos

- Revisar la definición de “riesgos” proveída en esta guía
- Enunciar, al igual que los supuestos, solo aquellos riesgos que son mas importantes, es decir, los que están en las cadenas de resultado centrales de la intervención y que tienen grandes probabilidades de ocurrir
- Colocar los riesgos, al igual que con los supuestos, en el eslabón o relación causal que conecta dos resultados de distinto nivel en el mapa o las actividades con el producto (p. ej. entre un producto y un resultado intermedio, o entre un resultado intermedio y el resultado final)

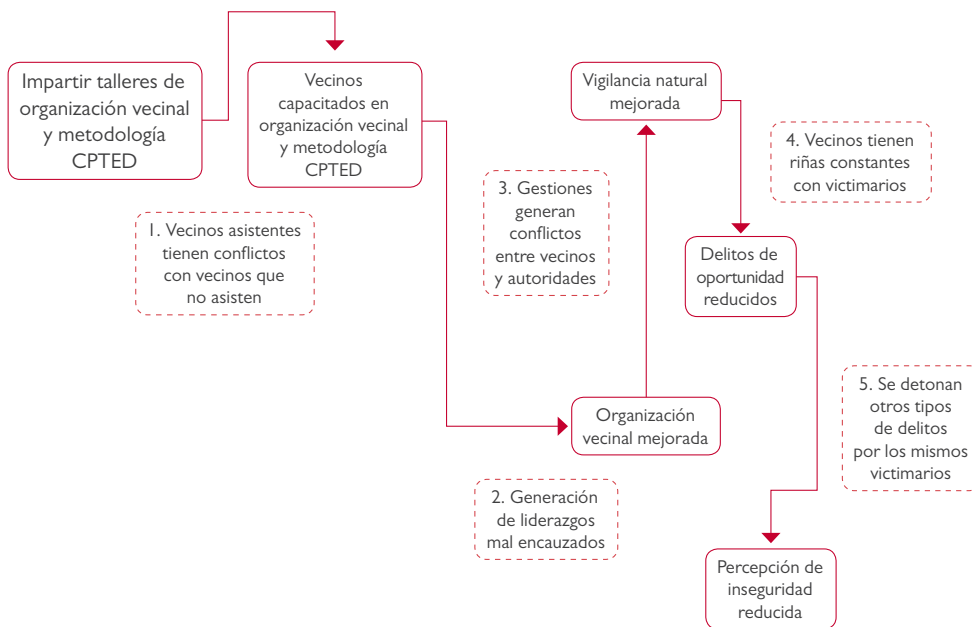
Aplicación

Finalmente, en el siguiente diagrama, dentro de los recuadros rojos punteados, se localizan los riesgos. Se colocan entre un componente y otro para clarificar dónde podría ocurrir un efecto negativo de la intervención. Los riesgos se leen de la siguiente manera “Si se imparten los talleres de organización vecinal y metodología CPTED, se podrían generar conflictos entre aquellos vecinos que asisten a los talleres y los que por alguna razón decidieron mantenerse al margen.

Una vez que han sido capacitados los vecinos en organización vecinal y metodología CPTED, podrían existir vecinos que, al adquirir habilidades para la consulta comunitaria, la encaucen de manera negativa (p. ej. para beneficio propio, clientelismo, etc.). Una mejor organización vecinal que realiza gestiones constantes de mejora del espacio podría terminar en conflicto con las autoridades locales que no confían en la metodología o no están dispuestos a cooperar. Espacios que promueven la vigilancia natural podrían incrementar riñas entre vecinos y victimarios potenciales cuando se les observa intentando cometer un delito. Una reducción en los delitos de oportunidad podría traer incrementos en otros tipos de delitos por los victimarios frustrados”.

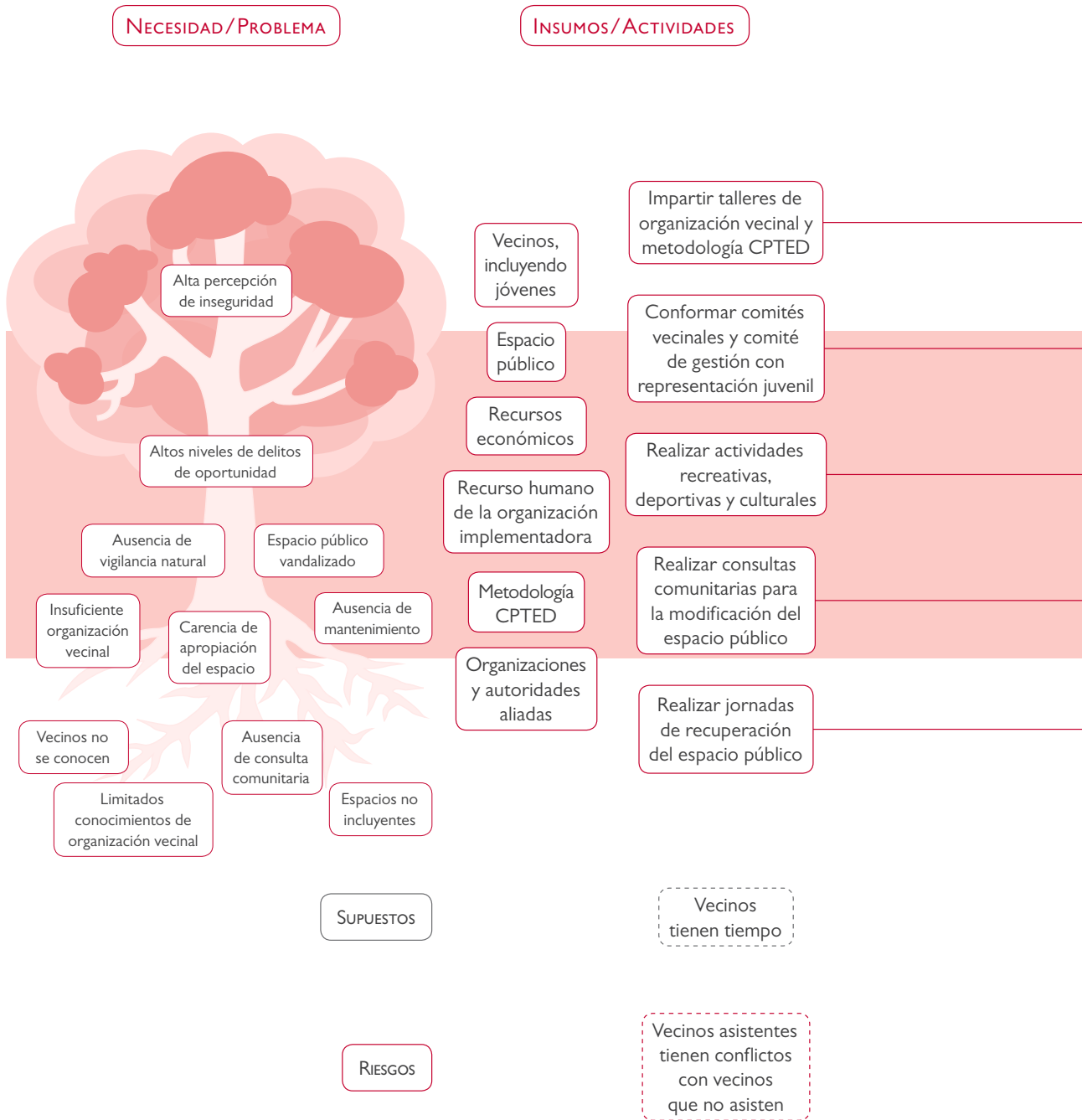
Al igual que con los supuestos, conviene reflexionar sobre la validez de los riesgos para proponer acciones como parte de la intervención que pudieran mitigarlos, siempre y cuando esto sea posible. Por ejemplo, para evitar que existan tensiones entre vecinos y autoridades al momento de que los vecinos gestionen sus acciones CPTED, se podría buscar capacitar en la metodología a autoridades clave y, en la medida de lo posible, incorporarlos en los comités de gestión o volverlos partícipes del diseño de las acciones.

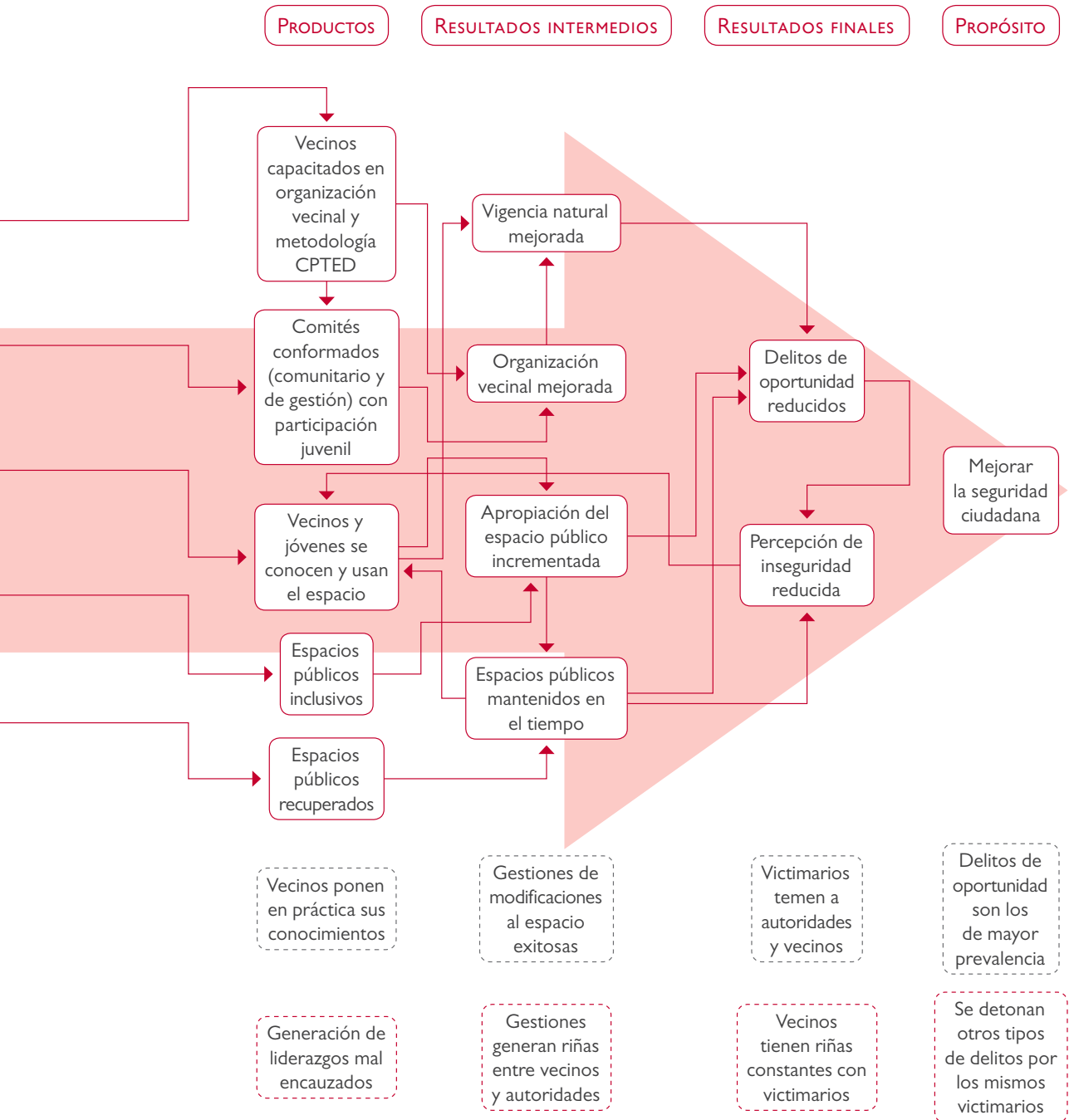
Diagrama 19. Riesgos en la cadena de resultados



Tanto los riesgos como los supuestos se integran en el diagrama, como se muestra a continuación.

Diagrama 20. Teoría de Cambio completa





Paso 9. Describir la hipótesis de cambio

Consejos prácticos para describir la hipótesis de cambio

- Revisar la definición de “hipótesis de cambio” proveída en esta guía
- Asegurarse de que comunica el enfoque de la intervención y la lógica de cambio
- Redactarla tomando en cuenta si la intervención puede ser agrupada en distintos componentes, esto da claridad al enfoque y a la lógica de intervención
- Elaborarla de manera sucinta
- Considerar en la redacción las principales cadenas de resultados que conectan las actividades con el resultado final

Aplicación

Hipótesis de cambio:

“La creación de espacios públicos productivos que garantizan la vigilancia natural y su mantenimiento en el tiempo puede ayudar a reducir el delito de oportunidad y la percepción de inseguridad en los mismos. Esto será posible siempre y cuando la concepción e implementación de acciones para el mejoramiento del espacio favorezcan su apropiación por parte de la comunidad y tengan como base una organización vecinal capaz de integrar las voces de poblaciones vulnerables como la juvenil y de colaborar con las autoridades locales. Para ello, será fundamental el emprendimiento de actividades consultivas que den como resultado espacios incluyentes y actividades participativas para la activación del espacio público. La metodología CPTED puede generar estas capacidades”.

Algunas anotaciones importantes sobre la hipótesis de cambio que se acaba de elaborar:

- Comunica los dos principios CPTED centrales por medio de los cuales se busca lograr el objetivo final, que son la vigilancia natural y el mantenimiento del espacio público
- Resalta la importancia de la apropiación del espacio por parte de la comunidad y que las actividades tienen como base la organización vecinal y participación comunitaria, sobre todo la juvenil, la cual en este caso es clave para la prevención del delito situacional
- Menciona que los procesos consultivos y de activación del espacio público son cruciales para la apropiación y que la metodología CPTED puede generar estas capacidades en la comunidad

3. LOS INDICADORES

Una vez elaborado el mapa de Teoría de Cambio es importante construir un mapa de indicadores para dar seguimiento al proceso de implementación de la intervención, así como a los logros que se van alcanzando a medida que esta va madurando.

3.1 ¿Qué es un indicador?

Un *indicador* es una característica específica, observable y medible para mostrar cambios o avances de una intervención hacia el logro de un resultado específico (ONU Mujeres, s.f.). Cuando los indicadores son tomados en varios momentos en el tiempo, permiten estudiar tendencias sobre una situación en particular, esto los vuelve útiles para la evaluación y la toma de decisiones.

En intervenciones de tipo social, un indicador se utiliza para monitorear los recursos disponibles, el grado de avance en la implementación de una iniciativa, o bien, los cambios en la población beneficiaria.

3.2 ¿Cuáles son los tipos de indicadores?

Existen dos clasificaciones de indicadores que, para los propósitos de dar seguimiento a la Teoría de Cambio de una intervención, interesa exponer: i) según el nivel de la Teoría de Cambio, y ii) según cómo se construye el dato.

I. Clasificación según el nivel de la Teoría de Cambio

Indicadores de proceso. Se utilizan para monitorear la cantidad y clase de los insumos y actividades de la intervención, pero además la calidad de estas últimas. Por ejemplo, el monto de recursos financieros disponibles para el proyecto, el número de talleres formativos impartidos, etcétera.

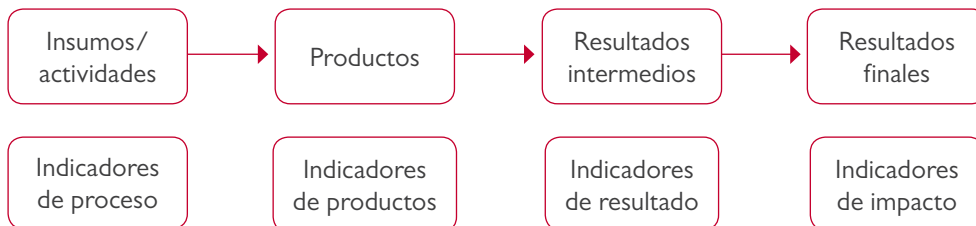
Indicadores de producto. Capturan el bien o servicio que es el resultado directo de las actividades realizadas con la población objetivo. Por ejemplo, porcentaje de jóvenes que asisten a por lo menos el 80% de las sesiones de una capacitación, total de jóvenes que reciben una beca, etcétera.

Indicadores de resultado. Son utilizados para identificar cambios en la población objetivo, una vez que la información recibida en las actividades de la intervención ha sido asimilada. Los cambios son de conocimientos, actitudes, capacidades y comportamientos. Por ejemplo, porcentaje de mujeres que denuncian violencia de género, promedio de jóvenes que resuelven sus conflictos de manera pacífica, etcétera.

Indicador de impacto. Mide si los cambios finales que se deseaban producir ocurrieron. Esto implica no solo un trabajo con la población objetivo sino también con los individuos alrededor de ellos. Por ejemplo, porcentaje de personas que se sienten seguros en su colonia, tasa de delitos de oportunidad, etcétera.

En el siguiente diagrama se encuentra una descripción gráfica de los tipos de indicadores según el nivel de la Teoría de Cambio al que corresponden:

Diagrama 21. Mapa de indicadores de la Teoría de Cambio



II. Clasificación según cómo se construye el dato

Estos indicadores se pueden dividir en cuantitativos y cualitativos. Los indicadores cuantitativos reflejan una medición de atributos que son tangibles, o bien, que pueden volverse tangibles mediante una medición. La manera más común de representar un indicador cuantitativo es a través de un total, promedio, variación porcentual, porcentaje, tasa, índice o una diferencia. Por ejemplo, número de talleres impartidos, porcentaje de calles alumbradas, porcentaje de personas con primaria completa, etcétera.

Por su parte, un indicador cualitativo parte de una subjetividad, de algo intangible. Generalmente el dato obtenido refleja un sentir o una apreciación del informante o de quien construye el dato, la cual depende de una serie de factores como el contexto, las experiencias pasadas, etc. Por ejemplo, nivel de satisfacción con el curso, grado de confianza en la policía.

En estos casos se utiliza una escala de valoración en la cual se describe el grado de intensidad (alto y bajo) o frecuencia (siempre y nunca) de una conducta o característica, a fin de que se puedan cuantificar. Cuando estos indicadores se transforman en datos cuantificables (totales, promedios, variaciones porcentuales, tasa o índice), pero en el fondo miden una cuestión cualitativa, lo más lógico sería definirlos como indicadores cuasicuantitativos (p. ej. porcentaje de mujeres que se sienten seguras en su colonia).

3.3 ¿Qué características debe tener un indicador?

Para hacer la selección de los indicadores de la intervención es necesario que cumplan con las siguientes características (CONEVAL, 2013):

<i>Claro</i>	Deben ser precisos, esto es, no poseer términos o aspectos técnicos ambiguos, de manera que cualquier persona que los lea entienda lo mismo.
<i>Relevante</i>	Deben proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir.
<i>Económico</i>	Deben tener un bajo costo para su recolección y análisis, esto es, el beneficio de generar la información debe ser menor que su costo.
<i>Monitoreable</i>	Deben contar con medios de verificación y un método de cálculos claros, que pueden ser reproducidos por cualquier persona.
<i>Adecuado</i>	Deben proveer información relevante y apropiada para describir los logros del programa en un cierto periodo.
<i>Aportación marginal</i>	Deben proporcionar información adicional y distinta de la que proporciona el resto de los indicadores para evitar acumularlos. Este criterio se aplica únicamente cuando un objetivo tiene dos o más indicadores.



4. PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES

Enseguida se presenta una serie de pasos para construir los indicadores para el mapa de la Teoría de Cambio. Sin embargo, antes de iniciar es importante considerar las siguientes recomendaciones logísticas:

4.1 Recomendaciones logísticas

- Este ejercicio es una continuación del ejercicio de Teoría de Cambio, por lo tanto, el ideal sería contar con los mismos participantes, y asegurarse de que haya personas que tengan experiencia en monitoreo y evaluación
- Utilizar otra sección de una pared, preferentemente debajo del mapa de Teoría de Cambio, para pegar una pieza de papel grande en donde se dibuje el mapa de indicadores (con los nombres de los indicadores). Este deberá estar alineado a los niveles de la Teoría de Cambio para visualizar la correspondencia entre los niveles de esta y los indicadores por nivel
- A medida que se siguen los pasos para su elaboración, colocar el nombre de los indicadores en hojas adhesivas y pegarlos en la pieza de papel que se encuentra en la pared, según el tipo de indicador al que corresponda. Se sugiere que por cada tipo de indicador se utilicen hojas adhesivas de distintos colores, como en el caso de la Teoría de Cambio

Paso 1. Lluvia de ideas

Iniciar con una lluvia de ideas para ir definiendo los indicadores por nivel de la Teoría de Cambio, que incluya desde insumos hasta el resultado final.

Consejos prácticos para la lluvia de ideas de indicadores

- Revisar la definición de “indicadores” y la manera en la que deben expresarse, según se menciona en esta guía

- Asegurarse de enlistar todos los indicadores que vengan a la mente de los participantes; pegarlos en la pared para posteriormente depurarlos
- Iniciar desde los indicadores de impacto y terminar con los indicadores de gestión
- No perder el foco, el cual consiste en dar seguimiento a toda la intervención, por ello es importante pensar cuáles indicadores no deben faltar en cada nivel
- Considerar que en ocasiones puede haber más de un indicador para medir un resultado. Esto lo determinará el tipo de información requerida (p. ej. un mismo resultado puede requerir ser medido en porcentaje y otro en promedio)

Paso 2. Calibrar los indicadores

Esto implica valorar la importancia de los indicadores para dejar solamente aquellos que sean claros, relevantes, económicos, monitoreables, adecuados y de aporte marginal (CREMAA). Para ayudar en este ejercicio se puede utilizar la herramienta de calibración de indicadores presentada en la siguiente tabla. En ella se pueden vaciar los indicadores de la lluvia de ideas del paso anterior y valorar cada una de las características recién mencionadas conforme al nivel que se considere que posean (bajo, medio o alto).

Consejos prácticos para calibrar los indicadores

- Vaciar los elementos de la Teoría de Cambio en la primera columna y después vaciar su o sus indicadores resultado del paso anterior
- Considerar que cada nivel de la Teoría de Cambio puede tener más de un componente, por lo que deben especificarse en la tabla por separado ya que cada uno de ellos deberá tener su(s) propio(s) indicador(es). Por ejemplo, puede haber dos resultados finales, dos o más productos, etcétera
- Tomar en cuenta que puede haber más de un indicador por cada componente especificado en cada nivel. Por ejemplo, el resultado intermedio I puede tener más de dos indicadores que lo miden de manera complementaria
- Apoyarse en la siguiente tabla para valorar qué tan claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados son los indicadores, así como su aportación marginal

Tabla 1. Calibración de indicadores

NIVEL DE TEORÍA DE CAMBIO	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	CARACTERÍSTICAS (BAJA, MEDIA, ALTA)					
		C	R	E	M	A	A
Resultado final							
Resultado intermedio							
Producto							
Actividad							
Insumo							

Paso 3. Selección final de indicadores

Con los resultados del ejercicio de calibración, y de manera muy crítica, seleccionar los indicadores finales. Idealmente se buscaría que, para ser seleccionado, un indicador debería obtener una alta calificación en cada uno de los criterios, sin embargo, esto no siempre es posible. Por ejemplo, puede haber indicadores que pueden ser altamente claros, relevantes, monitoreables, adecuados y de aportación marginal, sin embargo, no son para nada económicos y aun así son elegidos para monitorear o evaluar la intervención cuando la entidad financiadora tiene un especial interés en ellos por cuestiones de investigación.

Consejos prácticos para seleccionar los indicadores finales

- Definir detalladamente la descripción del indicador para evitar confusiones sobre lo que intenta medir
- Asegurar que exista al menos un indicador por nivel de resultado de la Teoría de Cambio que permita contar la historia del desarrollo y maduración de la intervención
- Ponderar la cantidad óptima de indicadores tratando de minimizarla, pero sin prescindir de información relevante para la toma de decisiones
- Tomar en cuenta que los indicadores ideales pueden no ser prácticos, ya sea porque el dato que se requiere para darle seguimiento es complicado por un tema de costos, o bien, por cuestiones éticas
- Consultar a la entidad financiadora para asegurar que los indicadores estén alineados a una visión global en la que encaja la intervención

Paso 4. Elaborar la matriz de indicadores

La matriz de indicadores es una especie de mapa visual que clasifica los indicadores que darán cuenta del avance de la intervención según el nivel de la Teoría de Cambio. Esta matriz brinda suficiente detalle sobre el estado actual o línea de base del indicador, la meta comprometida de logro, así como las estrategias de medición y recolección de datos para dar seguimiento al cumplimiento de los indicadores.

Una matriz de indicadores resume de manera práctica el plan de monitoreo y evaluación que se tiene para una intervención ya que, a través del monitoreo de los indicadores, permite medir los avances de la intervención en el tiempo, desde la gestión hasta el impacto. A partir de esta información es posible tomar decisiones correctivas a tiempo en caso de ser necesario. Además, la matriz de indicadores ayuda a la rendición de cuentas.

Los elementos que la conforman son:

Nivel de la Teoría de Cambio. Consiste en el tipo de resultado secuencial de la Teoría de Cambio al que pertenece el indicador.

Indicador. Es el nombre completo del indicador.

Medio de verificación. Es el tipo de evidencia que se utiliza para corroborar el dato proporcionado por el indicador. Por ejemplo, una encuesta, una entrevista, una lista de asistencia, etcétera.

Frecuencia de medición. Se refiere a la periodicidad con la que se levantará el dato que alimenta el indicador, el cual depende de la naturaleza de las actividades, de cuándo se espera que se produzcan los resultados, entre otros factores.

Línea base. Indica cuál es la condición o nivel del indicador antes de iniciar la intervención, para poder compararlo con uno o más momentos posteriores en el tiempo. Esto permite analizar tendencias y orienta la toma de decisiones.

Meta. Se refiere a la condición o nivel al que se quiere llevar a un indicador dado como consecuencia de la intervención. Es el nivel de implementación o logro al que se quiere situar al indicador.

Fecha de la meta. Es el plazo estipulado para llegar a la meta.

Responsable de recolectar datos. Es la entidad, departamento o personas responsables por la gestión e implementación de la estrategia para la recolección de los datos. En ocasiones estos datos son recolectados por entidades externas, en ese caso, indicar cuáles y quién es responsable.

Consejos prácticos para elaborar la matriz de indicadores

- Previo a elaborar la matriz de indicadores, definir una metodología de evaluación de resultado e impacto. La matriz de indicadores requiere especificar la línea de base, meta y medios de verificación de los indicadores de resultado e impacto, para lo cual debió haberse discutido *a priori* el tipo de evaluación que se llevaría a cabo. Esto a su vez determina la estrategia de recolección de datos, así como si tanto la línea de base como la meta de dichos indicadores corresponden al mismo grupo de referencia o a uno de control
- Asegurar que se respete el proceso de maduración de la intervención al definir las metas y frecuencia de medición de los indicadores de producto, resultado e impacto. Un error común es establecer metas y conducir mediciones parciales en temporalidades inapropiadas
- Considerar los recursos con los que se cuenta y basarse en experiencias de intervenciones similares o pasadas para establecer las metas de los indicadores

- Incluir a la entidad financiadora en la definición de las metas y frecuencias de medición para asegurar que estas son las esperadas y que las estrategias de recolección de datos satisfacen sus criterios
- Buscar alianzas con otras organizaciones que trabajen en el territorio para recolectar datos, y/o consultar fuentes de información públicas (INEGI, Procuradurías, etc.) para reducir costos
- Apoyarse en la siguiente tabla para realizar el ejercicio

Tabla 2. Matriz de indicadores

NIVEL DE TEORÍA DE CAMBIO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	LÍNEA BASE	META	FECHA DE LA META	RESPONSABLE DE DATOS
Resultado final							
Resultado intermedio							
Producto							
Actividad							

Paso 5. Elaborar la ficha técnica para cada indicador

Una vez terminada la matriz de indicadores es conveniente elaborar una ficha técnica para cada indicador. La ficha técnica es un documento individualizado que ofrece mayor grado de detalle del indicador, tanto a nivel descriptivo, como de su cálculo y del contexto que podría tener injerencia en su desempeño. La ficha técnica se encuentra integrada por las siguientes categorías:

Nombre. Es el nombre completo del indicador, tal como se encuentra en la matriz de indicadores.

Resumen narrativo. Explica exactamente lo que mide el indicador.

Fórmula de cálculo. Describe la fórmula de la cual se deriva el indicador y las variables que la componen. Puede tratarse de porcentajes, promedios, tasas, variaciones porcentuales, índices, etcétera.

Periodicidad de medición. Indica la periodicidad con la cual se llevará a cabo la medición del indicador, tal como en la matriz de indicadores.

Medio de verificación. Es el tipo de evidencia que se utiliza para corroborar el dato proporcionado por el indicador, como se definió en la matriz de indicadores.

Supuestos. Son los factores externos que están fuera de control de la institución responsable de una intervención, pero que inciden en el éxito o fracaso de esta.

La tabla 3 muestra un ejemplo del formato de ficha técnica de indicadores para llevar a cabo este ejercicio.

Tabla 3. Ficha técnica de indicadores

NOMBRE	
RESUMEN NARRATIVO	
FÓRMULA DE CÁLCULO	
PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	
MEDIO DE VERIFICACIÓN	
SUPUESTO	

5. EJEMPLO

DE INDICADORES DE

LA TEORÍA DE CAMBIO

Para efectos ilustrativos, en el siguiente diagrama se presentan algunos ejemplos de indicadores, los cuales se han preparado únicamente para los siguientes componentes de la Teoría de Cambio: insumos, recursos financieros; actividades, talleres de capacitación; productos, capacitaciones; resultados intermedios, vigilancia natural en los espacios; y resultado final, delitos de oportunidad.

Diagrama 22. Ejemplo de indicadores de la Teoría de Cambio



De igual manera, en la siguiente tabla se ejemplifica cómo completar la matriz de indicadores para el mismo grupo.

Tabla 4. Matriz de indicadores aplicada a la Teoría de Cambio

NIVEL DE TEORÍA DE CAMBIO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	LÍNEA BASE	META	FECHA DE LA META	RESPONSABLE DE DATOS
Resultado final I: Delito situacional reducido	Tasa de delitos de oportunidad cometidos en el espacio público de la colonia durante el último mes que fueron reportados (por cada 10 mil hab.)	Reporte policial	Semestral	85	40	Junio 2019	Monitoreo y evaluación de Fundación Naranja
Resultado intermedio I: Vigilancia natural mejorada	Porcentaje de acciones gestionadas y culminadas para el mejoramiento de la vigilancia natural en el espacio público	Bitácora de campo	Mensual	0	80%	Diciembre 2018	Desarrollo comunitario de Fundación Naranja
Producto I: Vecinos capacitados en organización vecinal y metodología CPTED	Porcentaje de vecinos capacitados en metodología CPTED	Reporte de talleres	Mensual	0	50	Junio 2018	Departamento de Educación, Fundación Naranja
Actividad I: Impartir talleres de organización vecinal y metodología CPTED	Número de sesiones del taller metodología CPTED impartidas	Reporte de talleres	Quincenal	0	25	Junio 2018	Departamento de Educación, Fundación Naranja
Insumo I: Recursos económicos	Total de pesos destinados a la intervención	Registros contables	Única	0	\$1,000,000	Enero 2018	Monitoreo y evaluación de Fundación Naranja

Finalmente, en la siguiente tabla se muestra cómo elaborar la ficha técnica (para un solo indicador).

Tabla 5. Ficha técnica para un indicador de la Teoría de Cambio

NOMBRE	Tasa de delitos de oportunidad cometidos en el espacio público de la colonia durante el último mes que fueron reportados
RESUMEN NARRATIVO	Mide el total de delitos de oportunidad cometidos en el espacio público de la colonia que fueron reportados ante la policía durante el último mes, tomando como referencia la población de la colonia
FÓRMULA DE CÁLCULO	$[(\text{Número de delitos de oportunidad cometidos en el espacio público reportados en el último mes}) / (\text{Total de habitantes de la colonia})] \times 10,000$
PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	Semestral
MEDIO DE VERIFICACIÓN	Reporte policial
SUPUESTO	Los datos proporcionados por la oficina de policía son correctos



6. CONCLUSIONES

La Teoría de Cambio es una herramienta muy útil para la producción de intervenciones de prevención social de la violencia y la delincuencia basadas en evidencia. Conocer la lógica a través de la cual la intervención pretende lograr un cambio social es crucial por varias razones: por un lado, para poder realizar un buen monitoreo que permita saber si la implementación va por buen camino; y por el otro, para evaluar la intervención de tal forma que se comprenda qué y cómo las acciones se conjugan de la mejor manera para producir el cambio esperado. A su vez, un monitoreo y una evaluación rigurosas constituyen un insumo fundamental para la sistematización de la práctica, lo que a su vez permite que las intervenciones, con sus adecuaciones pertinentes, sean replicadas en otros contextos para el bien común.

Sin embargo, se sabe que los contextos son cambiantes, y como tales se encuentran llenos de retos en el día a día. Por esta razón se coincide en la necesidad de ver a la Teoría de Cambio más como un proceso que como un producto. Esta concepción implica asumir que el producto obtenido del ejercicio participativo con los grupos de interés es un mapa que describe el problema en ese momento en el tiempo, de esos grupos de interés en particular y bajo ciertas condiciones. Además, implica asumir el compromiso de que la Teoría de Cambio se tendrá que ir ajustando como resultado de haberla puesto en marcha y darse cuenta de que algunas cosas funcionaron y otras no tanto, o bien, gracias a la adquisición de nuevos conocimientos o incluso debido al surgimiento de nuevas tecnologías.

Para que todo esto sea posible siempre será necesaria la apropiación de la intervención por los grupos de interés, pues su nivel de compromiso con el cambio social deseado es el que primordialmente definirá qué tan sostenible es la intervención en el tiempo. Es por ello que el diseño de la Teoría de Cambio debe estar regido por ciertos principios como la participación, la inclusividad, el aprendizaje mutuo y el diálogo crítico y reflexivo.

La prevención social de la violencia y la delincuencia es un problema complejo de entender. No obstante, la Teoría de Cambio bien aplicada puede ayudar a analizar sus partes, y mejor aún, dicho análisis se puede transformar en una solución simple y puntual.

7. GLOSARIO

Actividades. Es el conjunto de acciones realizadas con la población objetivo que forman parte de la intervención. A través de las acciones, los insumos son moviliados para generar productos específicos.

Cadena de resultados. Es la secuencia causal de una intervención para el logro de los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando con los resultados intermedios y los resultados finales.

Grupos de interés. Entidades, organizaciones, grupos o particulares que tienen un interés directo o indirecto en la intervención. Generalmente están compuestos por donantes, organizaciones implementadoras, organizaciones o instituciones colaboradoras y la misma comunidad beneficiada, directa o indirectamente.

Insumos. Son los recursos humanos, materiales, financieros o de cualquier otro tipo que se requieren para llevar a cabo la intervención.

Intervención. La suma de actividades emprendidas para producir los bienes y servicios que constituyen el proyecto y/o programa.

Necesidad o problema. Es la carencia o el padecimiento presentes en el contexto donde se va a intervenir, y que motivan la intervención.

Productos. Son los bienes y/o servicios que recibe la población objetivo una vez implementadas las actividades de la intervención.

Propósito. Es el cambio en las condiciones de vida de la sociedad en general, al cual se espera que la intervención tenga una contribución. Puede ser pensado como la razón por la que existe la organización implementadora, la cual probablemente implementa varias intervenciones con un fin en común. Se espera que ocurran en un muy largo plazo.

Resultados finales. Corresponde al objetivo de la intervención, el cual no solo podría reflejarse en la población objetivo sino también en la población general de la comunidad. Generalmente los resultados finales ocurren en el largo plazo y son atribuibles a la intervención.

Resultados intermedios. Cambios relativos en la población objetivo, de corto o mediano plazo, atribuibles a la intervención. Estos cambios pueden ser en actitudes, conocimientos, capacidades o comportamientos.

Teoría de Cambio. Es la descripción de la lógica de cambio o cadenas de resultado de una intervención, la cual puede ser representada a través de un mapa semi estructurado y flexible.

8. REFERENCIAS

Center for Theory of Change. (s.f.). Disponible en: <http://www.theoryofchange.org/>. Consultado el: 20-04-2017

Clark, Heléne y Anderson, Andrea. (2004). *Theories of Change and Logic Models: Telling them apart*. [Presentación en la American Evaluation Association, Atlanta]. Disponible en: https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/TOCs_and_Logic_Models_forAEA.pdf. Consultado el 20-04-2017

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México: CONEVAL. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf. Consultado el: 15-02-2018

Gertler, P.J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L.B., and Vermeersch, C.M. (2017). *Evaluación de Impacto en la Práctica. Segunda Edición*. Washington, DC: Banco Mundial. Disponible en: <https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/La-evaluaci%C3%B3n-de-impacto-en-la-pr%C3%A1ctica-Segunda-edici%C3%B3n.pdf>. Consultado el: 03-02-2018

Nesta. (s.f.). *Guidance for Developing a Theory of Change for your Programme*. Disponible en: https://media.nesta.org.uk/documents/theory_of_change_guidance_for_applicants_.pdf. Consultado el 18-04-2017

ONU Mujeres/Centro Virtual de Conocimiento para poner fin a la violencia contra mujeres y niñas. (s.f.). *Preguntas de evaluación*. Disponible en: <http://www.endvawnow.org/es/articles/338-evaluation-questions.html>. Consultado el: 30-08-2018

Rau Vargas, M. (s.f.). *CPTED. Crime Prevention through Environmental Design*. [Presentación]. PBK Consulting

Schrader, P.G. and Lawless, K.A. (2004). The knowledge, attitudes and behaviors approach. How to evaluate performance and learning in complex environments. *Performance Improvement*, 43(9):8-15

Tools for Development. (s.f.). *Theory of Change vs. Logical Framework: What's the difference?* Disponible en: <http://www.tools4dev.org/resources/theory-of-change-vs-logical-framework-whats-the-difference-in-practice/>. Consultado el: 10-01-2017

USAID-The Abdul Jameel Poverty Action Lab (JPAL). (2015). *Taller para la Evaluación de Proyectos de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia*. [Presentación]

Vogel, Isabel. (2012a). *ESPA guide to working with theory of change for research projects*. Ecosystem Services for Poverty Alleviation. Disponible en: <http://www.espa.ac.uk/files/espa/ESPA-Theory-of-Change-Manual-FINAL.pdf>. Consultado el: 15-04-2017

Vogel, Isabel. (2012b). *Review of the use of theory of change in international development*. Review Report. UK Department for International Development. Disponible en: http://www.dfid.gov.uk/r4d/pdf/outputs/mis_spc/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf. Consultado el: 15-03-2017

Wagers, M., Sousa, W. and Kelling, G. (2008). *Broken windows. Environmental Criminology and Crime Analysis*. Reino Unido: William Publishing

Recursos útiles

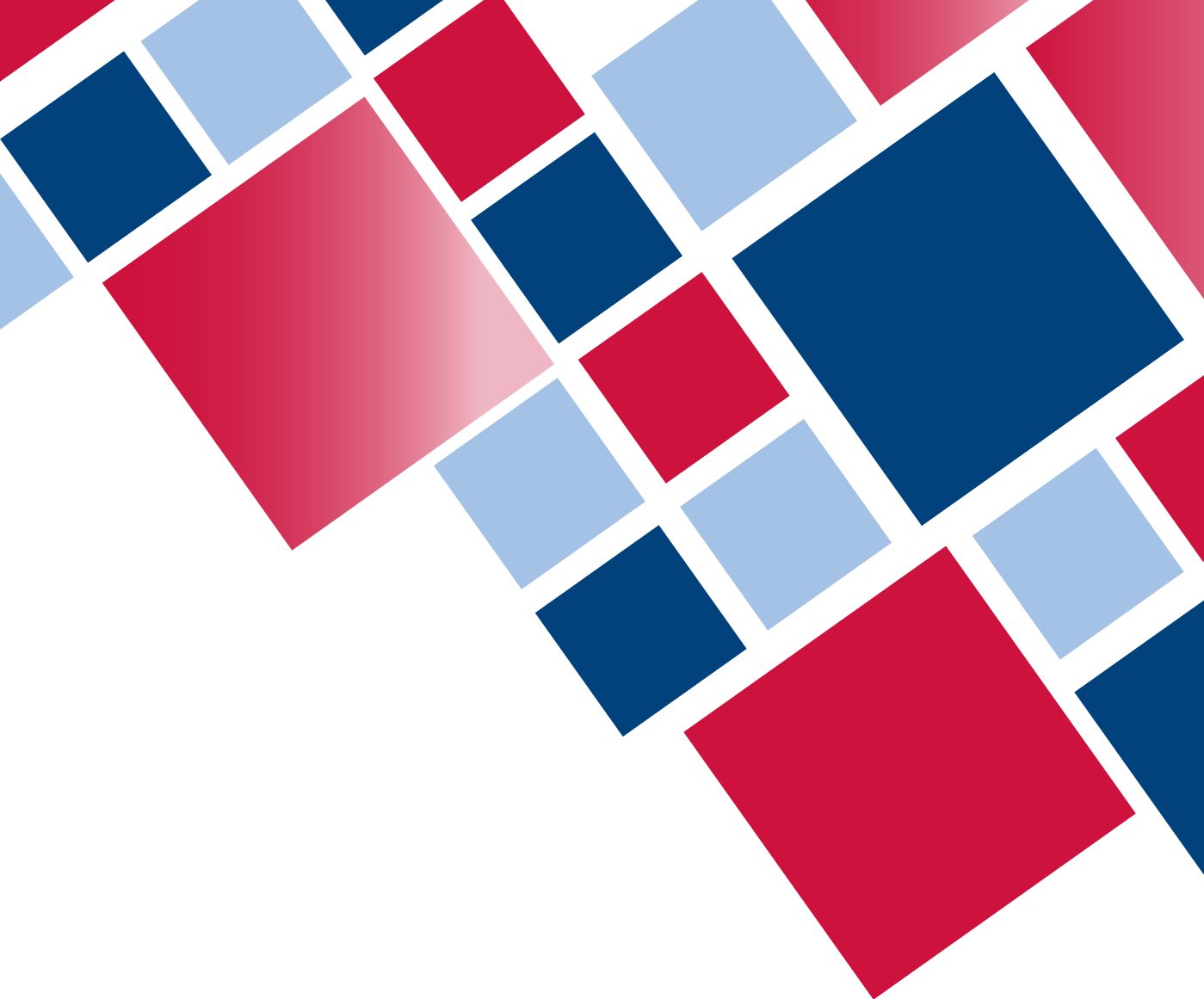
- *Guía de Gestión y Análisis de Datos*
- *Guía de Monitoreo y Evaluación*

9. ANEXOS

Como parte de este documento, se encuentran anexos los siguientes formatos y plantillas que deberán ser utilizados para la implementación de la presente guía:

I. Presentación de los contenidos del taller teórico-práctico sobre Elaboración de Teoría de Cambio y sus Indicadores

<http://bit.ly/36DrSA9>



MARZO, 2020