



# Entendiendo las Teorías del Cambio

CAPÍTULO

2

## Entendiendo las Teorías del Cambio

- Un Enfoque del Cambio, la Complejidad y la Responsabilidad, Basado en la Teoría
- Componentes de una Teoría del Cambio
- Teorías del Cambio Registradas, Explícitas y Activas
- Teorías del Cambio a Múltiples Niveles

## Un Enfoque del Cambio, la Complejidad y la Responsabilidad, Basado en la Teoría

Una de las estrategias más efectivas para el manejo de la complejidad, el cambio y el establecimiento de responsabilidades es que los dirigentes del sistema creen un vínculo claro entre las ideas y las estrategias que pretenden implementar. La creación de un sistema de cuidado efectivo es más que el establecimiento de un programa de enlace total (Wrap-around) o de un consejo inter-agencial, se requiere de un concepto bien desarrollado acerca de cómo será construido el sistema, así como de la identificación de las estrategias reales que se creen necesarias para crear el cambio. Los participantes en el proceso de desarrollo del sistema pueden beneficiarse de un enfoque basado en teoría para reformar el sistema y planear los servicios que les ayuden a establecer vínculos explícitos entre sus ideas o las teorías sobre aquello que puede funcionar mejor en su comunidad, las estrategias que planean implementar y los resultados que esperan lograr.

Definido de una manera sencilla, una teoría del cambio es la articulación de las creencias subyacentes con los supuestos que sirven de guía para la estrategia en la prestación de los servicios, y que se cree son críticas para producir el cambio y la mejoría de los niños y sus familias (Hernández & Hodges, 2001). Las teorías del cambio representan las creencias que tienen los planeadores, los implementadores y los proveedores financieros del sistema, sobre las necesidades de los niños y sus familias y las estrategias que le permitirán al sistema de servicios satisfacer esas necesidades. Una teoría del cambio establece claramente, una conexión entre la misión y las metas del sistema y los resultados obtenidos. Las teorías del cambio crean asociaciones significativas entre el contexto de prestación de servicios, los niños y las familias servidas, las estrategias o actividades implementadas y los resultados

obtenidos. Adicionalmente, el proceso de creación de una teoría del cambio puede ayudar a establecer consensos entre el personal del proyecto y otros dirigentes en relación al diseño y la implementación del sistema de cuidado.

Una teoría del cambio para un sistema local de cuidado es “teoría” en el sentido de que ésta representa las mejores ideas que tienen los dirigentes acerca de las acciones que ellos necesitan tomar. Por ejemplo, a nivel del sistema, la teoría puede incluir combinaciones específicas de las agencias participantes, de los acuerdos de financiamiento y de los cambios de las políticas. A nivel de programa, la teoría requerirá el desarrollo de un conjunto único de servicios y apoyos. Aunque los planeadores puedan implementar apoyos y servicios de los cuales hay evidencia de efectividad, su combinación única dentro de una comunidad en particular, representa lo que los dirigentes locales creen que debe priorizarse y como trabajarán en combinación. Estas combinaciones únicas de servicios y apoyos constituyen la “teoría” sobre cuáles estrategias pueden producir, más probablemente, un resultado particular para una población de niños y familias. Como teoría, los dirigentes deben monitorear los resultados de la implementación para determinar si las estrategias han tenido éxito en lograr el cambio anticipado. Un enfoque basado en una teoría del cambio para el desarrollo de un sistema, supone la necesidad de contar con un sistema de retroalimentación, de modo que la implementación pueda ser adaptada y modificada, en caso de que no ser tan efectiva en producir los cambios como originalmente se esperaba.

El proceso de desarrollar una teoría de cambio está diseñado para hacer explícitas las metas y valores de los dirigentes locales, y a la vez proveerles con una herramienta que describa la infraestructura, los procedimientos, los servicios y apoyos utilizados para lograr esas metas e implementar esos valores. Un enfoque de teoría del cambio para el desarrollo del sistema nos da la oportunidad de lograr

### ¿Qué es una Teoría del Cambio?

*Son las creencias que las agencias financiadoras, los planeadores e implementadores tienen acerca de:*

- *Lo que los niños y sus familias necesitan, y sobre*
- *Cuáles estrategias les permitirán satisfacer esas necesidades*

que el sistema, de hecho, sea visible y esté sujeto a un examen riguroso por parte de los participantes. Las teorías de cambio son útiles para reducir la complejidad inherente a la creación de un sistema de cambio, debido a que ellas ofrecen una forma específica de trabajar en los múltiples niveles donde el cambio debe ocurrir. Al crear teorías del cambio, al nivel político y organizacional más amplio, así como a los niveles del programa y de la práctica, los promotores del sistema estarán más capacitados para integrar sus esfuerzos, de tal manera que las acciones a nivel de política se reflejen en la experiencia de los niños y familias que han recibido servicios.

Las teorías de cambio pueden y deben diferir de un sistema a otro debido a que las comunidades difieren en cuanto a sus necesidades y fortalezas. Aunque todos los sistemas de cuidado compartirán las mismas metas de proveer servicios individualizados, basados en la comunidad y culturalmente competentes, en un ambiente clínicamente adecuado con el menor número de restricciones posibles, los cambios que esa comunidad en particular necesita hacer, con el fin de lograr las metas propuestas, difieren y deben reflejar las necesidades y fortalezas específicas de esa comunidad.

## Componentes de una Teoría del cambio

Una teoría del cambio tiene dos componentes generales.

### Primer Componente

El primer componente incluye la conceptualización y la operacionalización de los tres elementos centrales de la teoría, los cuales pueden ser definidos así:

**Contexto de la Población:** Una descripción de las necesidades y fortalezas de la población que va a ser servida, en el contexto del medio ambiente en el que el desarrollo del sistema ocurrirá.

**Estrategias:** Una descripción de las estrategias que los dirigentes creen que lograrán producir los resultados deseados.

**Resultados:** Una descripción de las metas o resultados deseados del sistema, incluyendo el cambio deseado para la población que es el foco de la intervención.

### Segundo Componente

El segundo componente de una teoría del cambio requiere la comprensión de las relaciones existentes entre los tres elementos centrales, así como la descripción clara de estas relaciones. Los dirigentes deben crear vínculos entre el contexto de la población, las estrategias y los resultados articulando por que creen que las estrategias que han escogido producirán un cambio en la población elegida. Al hacerlo, tendrán una idea más clara e informada de lo que debe implementarse y lo que esperan lograr.

El identificar los tres elementos centrales de la teoría y articular con precisión la forma como están relacionados, le dará a los dirigentes del sistema una idea de:

- Como se verá un sistema de cuidado en su comunidad.
- Cuáles procesos en la prestación de servicios y cuáles cambios de infraestructura serán necesarios para desarrollar el sistema de cuidado.
- Si los dirigentes comparten la visión de cómo lograr este cambio y
- Qué pasos deben tomarse para crear un consenso más fuerte entre los dirigentes, y así comprometerlos completamente en el proceso de desarrollo.

Figura 1: Teoría del Cambio  
Componente 2



Entender y expresar las relaciones entre los tres elementos centrales

## Teorías del Cambio Registradas, Explícitas y Activas

Con el fin de lograr un consenso sobre la teoría de cambio para un sistema de cuidado, los dirigentes tienen que tener en cuenta la posibilidad de que estas teorías de cambio existen en más de una forma. Pueden ser de uno de los tres tipos siguientes: teorías del cambio registradas (grabadas), teorías del cambio explícitas (expresas) y teorías del cambio activas.

### Teorías Registradas

Las teorías registradas articulan y presentan la acción prevista. Estas teorías representan la conceptualización formal de los programas, sistemas y estrategias. Las teorías del cambio registradas tienden a estar orientadas hacia el futuro porque se centran en la acción prevista y en los resultados. Frecuentemente estas teorías se encuentran en documentos escritos que representan una descripción oficial o pública de los sistemas o programas. Es común encontrar teorías del cambio registradas en propuestas para subvenciones, declaraciones de propósito, declaraciones de misiones y en principios-guía para sistemas y programas.

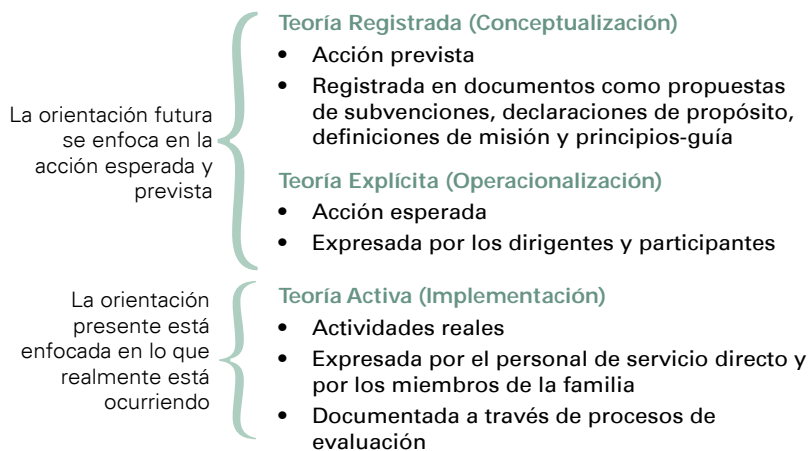
### Teorías Explícitas

Las teorías explícitas se articulan y se expresan en las descripciones verbales de los sistemas y los programas ofrecidos por algunos dirigentes, y se enfocan en las acciones y los resultados esperados. Estas teorías representan la operacionalización de programas, los sistemas y las estrategias a nivel del dirigente. Tales descripciones pueden proporcionar la visión de cómo los participantes individuales creen que opera su sistema o programa. Estas teorías pueden diferir marcadamente de las descripciones conceptuales descritas en los documentos oficiales, y también pueden diferir entre los diferentes dirigentes.

### Teorías Activas

Las teorías activas representan la puesta en práctica de los programas y los sistemas al nivel del niño y la familia. Éstas se enfocan en las actividades reales de un sistema o un programa según se relacione con los niños y las familias. Puesto que las teorías activas expresan lo que realmente está sucediendo en un momento dado, están ancladas en el presente. Las teorías activas se pueden documentar con los procesos de evaluación y/o de mejoría de calidad, los cuales recogen información sobre quién está recibiendo realmente los servicios, cuáles servicios se están prestando y cuál es la razón para proporcionar estos servicios específicos. Por ejemplo, las estrategias de prestación de servicios de un sistema de cuidado deben implementarse de manera consistente con los principios del sistema de cuidado. Es importante evaluar la fidelidad que tienen las prácticas del servicio en relación a los principios de los sistemas de cuidado. La Revisión de la Práctica de Sistema de Cuidado (RPSC o SOCPR por su sigla en inglés) es un ejemplo de una

**Figura 2: Tres clases de teorías del cambio**



herramienta de evaluación que ha sido utilizada, exitosamente, para evaluar los principios de los sistemas de cuidados en la salud mental de los niños (Hernández y otros, 2001).

## Integración de Teorías

El reto para los dirigentes consiste en que las teorías registradas, que fueron conceptualizadas durante la escritura de la propuesta, pueden no ser consistentes con las teorías explícitas y activas, que están funcionando cuando un proyecto financiado es puesto en marcha y está operando. No es nada raro encontrar estas inconsistencias porque un individuo o grupo de individuos son, a menudo, responsables de escribir las propuestas y más tarde, otros, son los responsables de la implementación y operación del proyecto. Este problema se puede agravar si ocurre rotación de personal entre el momento en que la propuesta es escrita y el tiempo en que ésta es financiada. Adicionalmente, pocos procesos de escritura de propuestas tienen suficiente tiempo para poder incluir a todas las personas que van a poner en marcha el proyecto. Además, pueden existir teorías que divergen y están en conflicto dentro de estos tipos de teorías porque algunos dirigentes no comparten las mismas creencias o ideas para el cambio.

Una meta importante al utilizar un enfoque basado en la teoría para el desarrollo de sistemas de cuidado, es lograr la unidad de las teorías registradas, explícitas y activas. Esto asegura que las perspectivas múltiples contenidas en estas teorías estén claras e integradas. Para una discusión sobre las teorías de acción e investigación en relación a la conexión entre la teoría y la práctica, se recomienda utilizar “Utilization-Focused Evaluation” de Patton (Patton, 1997).

## Teorías del Cambio a Múltiples Niveles

Las teorías del cambio deben desarrollarse para los múltiples niveles de un

sistema de cuidado local. Éstos van desde un nivel general de políticas hasta el nivel detallado del programa o de la práctica. Dependiendo de la complejidad del sistema deseado y de los cambios en la prestación del servicio, puede ser necesario desarrollar más de un nivel de marco de referencias con el fin de capturar y entender la naturaleza integral del desarrollo del sistema local.

El Sistema, el Puente y la Práctica son conocidos como los niveles más importantes y relevantes de los sistemas de cuidados. El Nivel del Sistema define, de manera amplia, la población a la que se le brindarán servicios (por ejemplo, niños con disturbios emocionales severos y sus familias), e identifica cuáles son los elementos del sistema que se necesitarán cambiar con el fin de servir mejor a esa población dentro de una comunidad específica. Las estrategias del Nivel del Sistema se refieren, a menudo, a políticas generales que afectan las relaciones entre las diferentes agencias y a los procesos de financiamiento que, directa o indirectamente, influyen en la posibilidad de poder dar servicios localmente a estos niños y a sus familias. Como consecuencia, los resultados asociados con el Nivel del Sistema están relacionados con los mecanismos, estructuras y procesos necesarios para asegurar que los servicios sean prestados de una forma coordinada y completa. Otros resultados pueden incluir: mejoras en la planeación colaborativa entre la comunidad y los socios a nivel estatal; la habilidad de brindar servicios a los niños y adolescentes en sus propias comunidades; la expansión de servicios y apoyos, así como también la posibilidad de tener acceso a una gama de servicios flexibles (Stroul, 1993). No es apropiado que los resultados asociados con el Nivel del Sistema se enfoquen en los cambios sintomáticos al nivel individual del niño y su familia. En lugar de eso, los resultados deben reflejar los cambios previstos asociados con logros en la reforma de la organización, que sean consistentes con los valores y principios del sistema de cuidados (Hernández & Hodges, 2003).

### Figura 3: Niveles de la Teoría del Cambio

#### Nivel del Sistema:

- La expresión más amplia de cómo satisfacer las necesidades de la comunidad para los niños con disturbios emocionales severos

#### Nivel de Puente:

- Mayor nivel de detalle proveído para
  - Estrategia específica
  - Programa específico
  - Proceso específico

#### Nivel de Práctica:

- Nivel más detallado para el programa o la práctica

Con el fin de conectar el Nivel de cambio del Sistema con los servicios al nivel individual del niño y su familia, se necesita de un nivel intermedio que los una, conocido como el Nivel de Puente. Este Nivel de Puente tiene como propósito definir, más específicamente, la población a servir e identificar los servicios y apoyos que se le ofrecerán a esos niños y a sus familias. Por ejemplo, las estrategias al Nivel de Puente podrían describir los conjuntos de servicios y apoyos brindados a los adolescentes, que reciben cuidados fuera del hogar, de manera que no tengan que ser removidos de sus hogares. Algunos ejemplos de los resultados a Nivel de Puente, incluyen los cambios en el número de niños que reciben cuidados intensivos fuera del hogar, la estabilidad y la duración de la estadía, así como los cambios y la estabilidad de los niños una vez regresan a vivir en sus comunidades.

El Nivel de la Práctica define a la población a servir en el nivel real de prestación de servicios e identifica los problemas y las fortalezas en la prestación

de esos servicios a los niños y a sus familias. Las estrategias del Nivel Práctico son realizadas a favor de los niños y sus familias a nivel individual. Este nivel está implantado dentro de las estrategias de los niveles de Puente y de Sistema, de tal manera que las estrategias del Nivel de Práctica deben ser al mismo tiempo consistentes y continuas con los Niveles de Puente y Sistema. Ejemplos de estrategias al Nivel de Práctica, pueden incluir la implementación de los procesos de enlace total, la coordinación de cuidados, los programas de tratamiento diurnos, los cuidados de respiro y las intervenciones terapéuticas. Los resultados asociados con este nivel pueden ser medidos al nivel individual del niño y pueden incluir la reducción de síntomas, la mejoría de las destrezas sociales y la disminución de sus limitaciones funcionales.

En los sistemas de cuidados, los niveles de Práctica, Sistema y Puente existen simultáneamente y, en conjunto, definen el sistema de cuidado. Ninguno de los niveles, en particular, representa el sistema de cuidado completo. De esta manera, están implantados o contenidos uno dentro del otro, para que así pueda lograrse la consistencia entre los propósitos y la estrategia, a través de los diferentes niveles. Este proceso es conocido como Encadenamiento Dinámico. El encadenamiento de estos niveles ayuda en la consecución del propósito dentro del sistema local de cuidado. Es importante recordar que el proceso es dinámico porque, en cada nivel, las estrategias pueden adaptarse y cambiarse incorporando la retroalimentación acerca de los resultados obtenidos al aplicar las estrategias a diferentes niveles. El conectar las estrategias a través de los diferentes niveles, asegura que el personal que presta los servicios directos entienda cómo los resultados logrados están de acuerdo con las metas del sistema total. Cuando los sistemas no son claros acerca de las metas y las estrategias asociadas al Nivel del Sistema, el personal al nivel de prestación directa de servicios, probablemente estará confundido.

**Figura 4:**  
**Encadenamiento Dinámico – Manteniendo Conectados a los Niveles**

