

# TALLER PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE PREVENCIÓN SOCIAL DE LA VIOLENCIA Y LA DELINCUENCIA

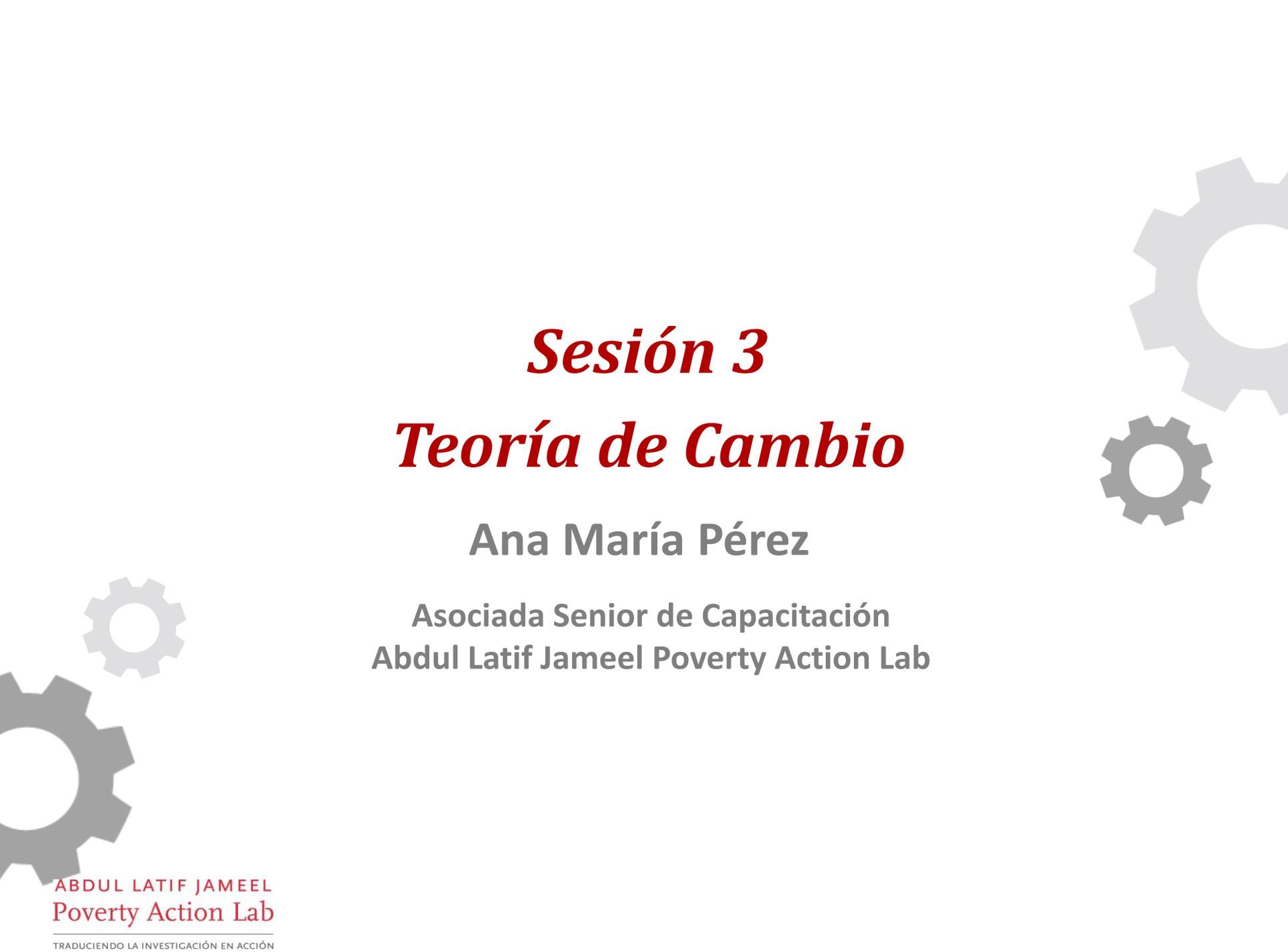


SEGOB  
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN



PROGRAMA PARA LA  
CONVIVENCIA CIUDADANA

ABDUL LATIF JAMEEL  
Poverty Action Lab  
TRADUCIENDO LA INVESTIGACIÓN EN ACCIÓN

The slide features decorative gear icons in the corners. In the top right, there are two interlocking gears of different sizes. In the bottom left, there are also two interlocking gears of different sizes. The gears are rendered in a light gray color.

# *Sesión 3*

## *Teoría de Cambio*

Ana María Pérez

Asociada Senior de Capacitación  
Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab



## OBJETIVOS

Después de esta sesión los participantes serán capaces de:

- Entender la función que desempeña la Teoría de Cambio y su rol dentro del marco común de una evaluación
- Definir y distinguir entre distintos niveles de resultados
- Elaborar una Teoría de Cambio

1. ¿Qué es la Teoría de Cambio?
2. Componentes de la Teoría de Cambio
3. ¿Cómo hacer una Teoría de Cambio?
4. Importancia de la Teoría de Cambio

# 1. ¿Qué es la Teoría de Cambio?





## TIPOS DE EVALUACIÓN

### Evaluación de Necesidades

- ¿Cuáles son las características y necesidades de la población objetivo? ¿Qué programas son los más pertinentes para esta población?

### Evaluación Teórica

- ¿Cuál es la cadena lógica por medio de la cual nuestro programa logra los resultados deseados?

### Monitoreo y Evaluación de Procesos

- ¿El programa se implementa según lo planeado?

### Evaluación de Impacto

- ¿Cuál fue el impacto del programa en la vida de los beneficiarios?

### Costo Efectividad

- ¿Cuán eficiente es el programa dada la magnitud de su impacto y del costo de implementación?

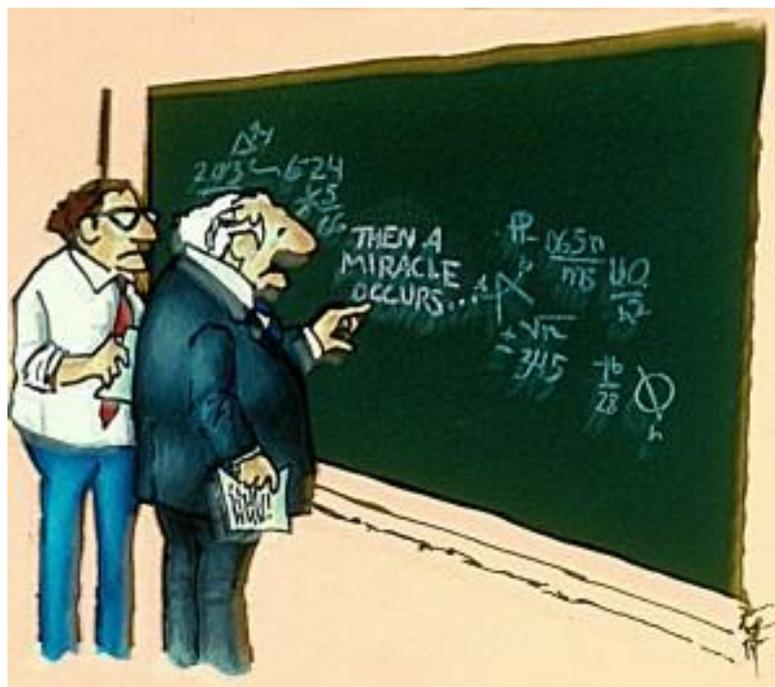


## ¿QUÉ ES LA TEORÍA DE CAMBIO?

*Una Teoría de Cambio es una **hoja de ruta** que nos dice hacia **dónde** vamos (resultados) y **cómo** llegamos (proceso).*

# ¿QUÉ ES LA TEORÍA DE CAMBIO?

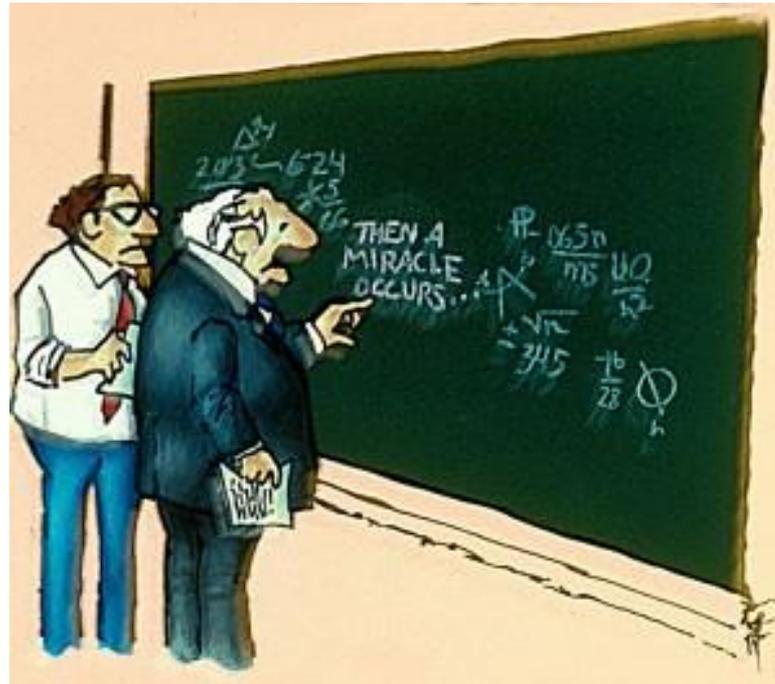
*En otras palabras*



*“Creo que deberías ser más explícito aquí en el segundo paso.”*

# ¿QUÉ ES LA TEORÍA DE CAMBIO?

*En otras palabras*



*¿Cuál es la hipótesis detrás de tu programa?*



## ¿CUÁNDO USAR LA TEORÍA DE CAMBIO?

- **Planificación** estratégica de un programa
- **Monitoreo** de un programa
- **Evaluación de impacto** de un programa



## LA TEORÍA DE CAMBIO ES...

- Un **ejercicio creativo de visualización** del cambio deseado.
- Un **conjunto de supuestos y proyecciones** que explicitan la manera en que se producirá el cambio.
- Un **proceso reflexivo y crítico** sobre las precondiciones y el camino a seguir para que se produzca el cambio deseado.
- Un **proceso de aprendizaje colaborativo** que involucra a varias partes y permite entender realidades complejas.
- Un **mapa de cambio semi-estructurado y flexible** que vincula acciones estratégicas con una cadena de resultados.
- Un **instrumento de monitoreo y evaluación**.
- Un **instrumento de comunicación y descripción** del proyecto.

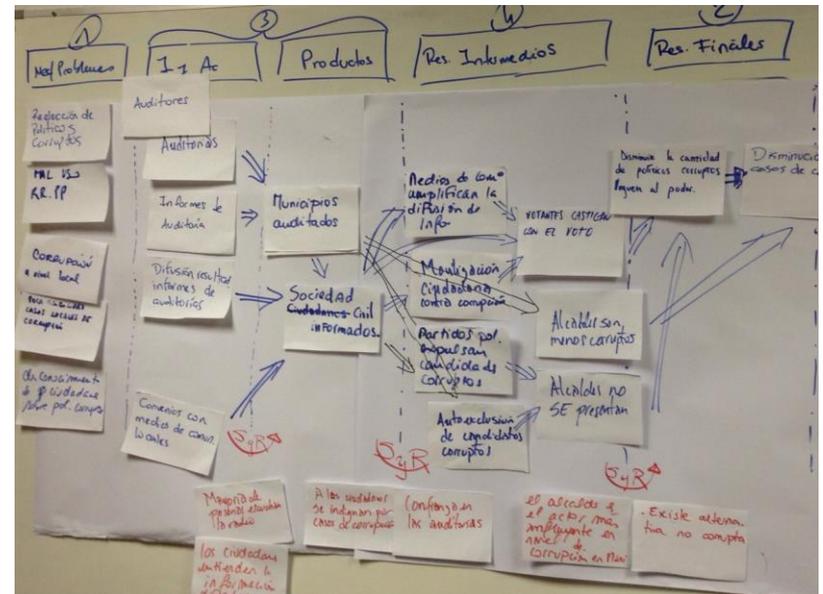


# ¿QUÉ ES LA TEORÍA LA CAMBIO?

En la realidad, puede ser más complejo...



VS.



**Necesidades**

- Poco uso de espacios públicos
- Poca interacción entre vecinos
- Percepción de inseguridad
- Baja satisfacción con calidad de vida y relaciones familiares
- Espacio público deteriorado
- Hábitos no saludables en tiempo de ocio
- Mala salud
- Poca apropiación de espacios públicos

**Insumos / Actividades**

- Recursos financieros del sector privado
- Espacios públicos en estado de deterioro
- Comunidad
- Personal de Mi Parque

5 reuniones entre comunidad y personal para diseñar parque

1 actividad de construcción del parque con la comunidad

**Productos**

Vecinos participan en reuniones

Personal de diseño se reúne con comunidad

PARQUE (espacio público renovado)

**Resultados Intermedios**

Vecinos usan parque más frecuentemente y por más horas

Vecinos se organizan para prevenir el crimen

Vecinos socializan más

Vecinos hacen actividades más saludables

Vecinos se organizan para mantenimiento de la plaza

Vecinos tienen acceso a espacio público de mejor calidad

Reducir crímenes menores y comportamiento antisocial en el sector

Mejores relaciones entre vecinos

Mejores relaciones familiares

Mejoras en la salud

Apropiación de espacios públicos

Vecinos invierten más en sus casas

**Resultados finales**

Menor percepción de inseguridad

Aumento del capital social en la comunidad

Mejoras en la salud mental y física

Aumento en el valor comercial de las casas

Espacio público sostenible de alta calidad



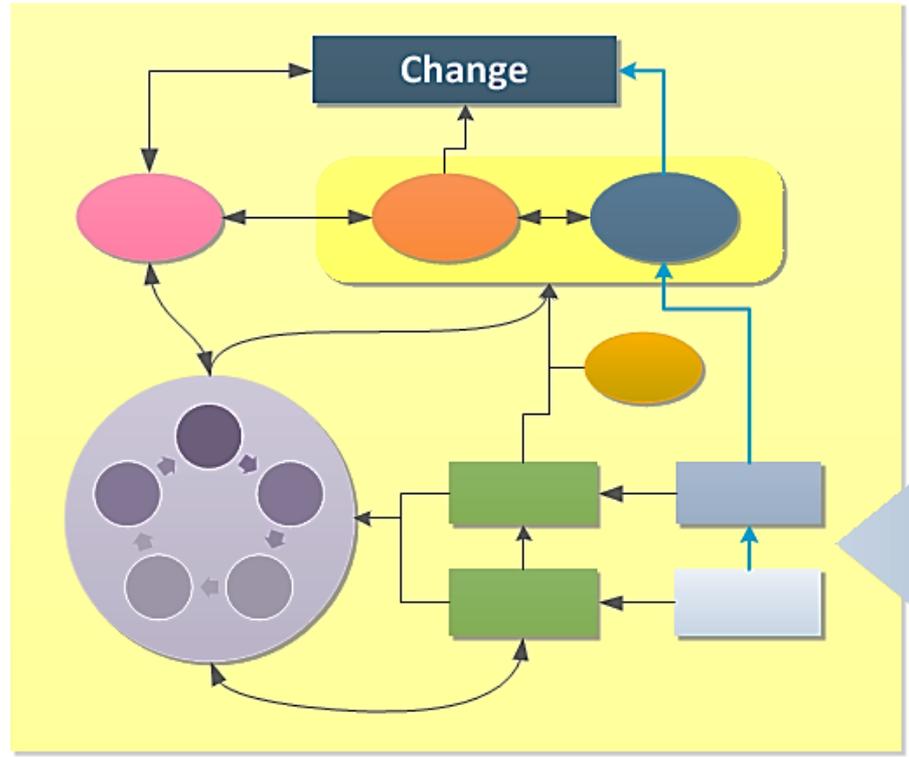
## LA TEORÍA DE CAMBIO NO ES...

- La **verdad absoluta** de cómo tiene o queremos que se produzca el cambio
- Una **receta definitiva** que nos permite eliminar la incertidumbre y complejidad que surgen de cualquier proceso de cambio social
- Un **substituto al Marco Lógico** como herramienta de planificación

# TEORÍA DE CAMBIO VS MARCO LÓGICO

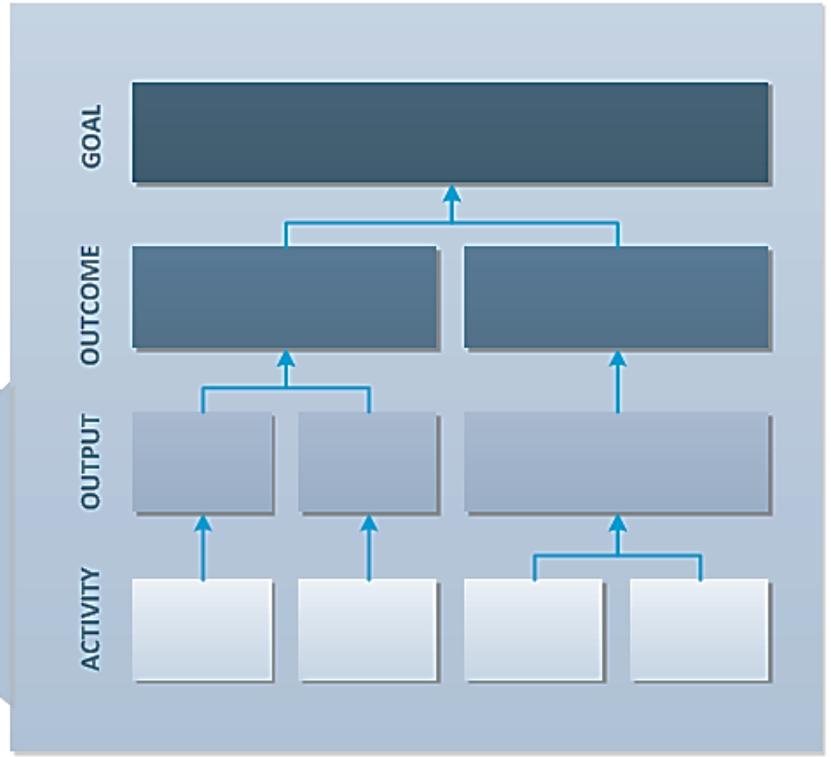
## TEORÍA DE CAMBIO

Shows the big picture with all possible pathways – messy and complex



## MARCO LÓGICO

Shows just the pathway that your program deals with – neat and tidy





## TEORÍA DE CAMBIO VS MARCO LÓGICO

Teoría de Cambio	Perspectiva explicativa, (enfoque en el contexto y relación de causalidad)	Perspectiva descriptiva	Marco lógico
	Presentado como diagrama acompañado de una breve narrativa	Presentado como tabla / matriz	
	Permite ciclos de retroalimentación	Es lineal	
	Comúnmente se mantiene a nivel de concepto solamente.	Normalmente incluye indicadores	
	Principalmente usado para el diseño y evaluación de programas	Principalmente usado para el monitoreo	

# 2. Componentes de la Teoría de Cambio



## COMPONENTES PRINCIPALES

- ✓ Una descripción de la necesidad o del problema
- ✓ El propósito del programa (objetivo final, de largo plazo)
- ✓ Diagrama de cadena causal que represente todas las condiciones previas para lograr el objetivo final
- ✓ Los supuestos de la cadena causal
- ✓ Indicadores para cada etapa
- ✓ Una hipótesis causal (Si...entonces...) junto con un relato breve y convincente que explica la ruta.



## COMPONENTES DE CADENA CAUSAL

### NECESIDAD PROBLEMA

Objetivos  
Contexto

### INSUMOS Y ACTIVIDADES

Recursos  
Acciones

### PRODUCTOS

Bienes y servicios

### RESULTADOS INTERMEDIOS

Cambios "ACCC"  
Actitudes  
Conocimientos  
Capacidades  
Comportamiento

### RESULTADOS FINALES

Cambios en el estado de desarrollo de nuestra población objetivo

### PROPÓSITO

Objetivo "macro"

#### ***Definición e implementación del programa:***

Identificar bien el problema y procurar una buena implementación del mismo está en nuestras manos.

#### **Impactos del programa:**

Que se logren no está en nuestras manos; mediante la evaluación de impacto trataremos de medirlos.



## EJEMPLO DE CADENA CAUSAL

- **Población objetivo:** Jóvenes en situación de vulnerabilidad en su último año de educación secundaria
- **Insumo:** Profesionales de empresas seleccionadas realizan una tutoría cara a cara con algunos de los estudiantes
- **Misión:** Mejorar la transición del colegio al trabajo, mejorar la participación en educación terciaria



## NECESIDAD O PROBLEMA

- ✓ Explicita la carencia a la cual nos queremos enfrentar
- ✓ Se relaciona directamente con los resultados finales del programa
- ✓ Es medible



# COMPONENTES DE CADENA CAUSAL

NECESIDADES/  
PROBLEMA

INSUMOS /  
ACTIVIDADES

PRODUCTOS

RESULTADOS INTERMEDIOS

RESULTADOS  
FINALES

PROPÓSITO

Tasas bajas de  
matriculación a  
educación terciaria

Falta de  
información sobre  
educación superior  
y mercado laboral

Redes sociales y  
oportunidades de  
trabajo limitados



## INSUMOS Y ACTIVIDADES

- Es la descripción de la intervención:
  - Los recursos humanos y financieros que se requiere desarrollar para producir los componentes del programa.
- Ejemplos:
  - Profesores para realizar tutorías, salarios
  - Construcción de espacios recreativos
  - Clases de habilidades para la vida



# COMPONENTES DE CADENA CAUSAL

NECESIDADES/  
PROBLEMA

INSUMOS /  
ACTIVIDADES

PRODUCTOS

RESULTADOS INTERMEDIOS

RESULTADOS  
FINALES

PROPÓSITO

Tasas bajas de  
matriculación a  
educación terciaria

Reclutar a  
mentores

Falta de  
información sobre  
educación superior  
y mercado laboral

Capacitar a  
mentores

Mentores  
capacitados

Redes sociales y  
oportunidades de  
trabajo limitados

Tutorías



## PRODUCTOS

- Los resultados de la combinación entre actividades e insumos
- Son las condiciones inmediatas para que ocurran los cambios esperados
- A veces suenan como una reformulación de las actividades, pero el énfasis es en el producto o servicio obtenido como resultado de la actividad.
- Ejemplos:
  - Tutorías realizadas
  - Beneficiarios capacitados
  - Parques construidos



# COMPONENTES DE CADENA CAUSAL

NECESIDADES/  
PROBLEMA

INSUMOS /  
ACTIVIDADES

PRODUCTOS

RESULTADOS INTERMEDIOS

RESULTADOS  
FINALES

PROPÓSITO

Tasas bajas de  
matriculación a  
educación terciaria

Reclutar a  
mentores

Falta de  
información sobre  
educación superior  
y mercado laboral

Capacitar a  
mentores

Mentores  
capacitados

Redes sociales y  
oportunidades de  
trabajo limitados

Tutorías

Estudiantes  
seleccionados  
reciben tutorías

## RESULTADOS INTERMEDIOS

- Cambios que se producen debido a la Intervención, y que preceden al logro de objetivos a nivel “macro”
- Cambios en ACCC:
  - *Actitudes*
  - *Conocimientos*
  - *Capacidades*
  - *Comportamientos*
- Los cambios en ACCC son normalmente uno de los enfoques principales de las evaluaciones de impacto



# COMPONENTES DE CADENA CAUSAL





## RESULTADOS FINALES

- Son los cambios más de largo plazo que queremos lograr con nuestro proyecto.
- El cambio en el *estado de desarrollo* de nuestra población objetivo.
- Están directamente relacionado a las necesidades
- Son medibles



# COMPONENTES DE CADENA CAUSAL





## PROPÓSITO

- Este es el cambio general/macro que queremos efectuar con nuestro programa
- Se puede pensar como la “razón por la que existe nuestro programa”
- Muchas veces se asemeja a la misión de la organización que implementa el programa. Ej.:
  - Mejora en la calidad de vida de personas vulnerables
  - Mejora de la calidad de la educación.



# COMPONENTES DE CADENA CAUSAL





- **Supuestos:**

Condiciones externas necesarias que debe cumplirse para que la cadena causal establecida en la Teoría de Cambio sea válida

- **Riesgos**

Efectos negativos no esperados generados por la intervención



## SUPUESTOS Y RIESGOS

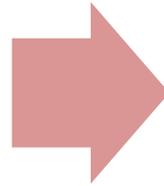
### Supuestos “*erróneos*”, no externos:

- “La necesidad identificada existe”  
(Supuesto de que la evaluación de necesidades está bien hecha)
- “Los capacitadores hacen bien su trabajo”  
(Supuesto de que la implementación del programa es buena).



## SUPUESTOS: EJEMPLO DE PROGRAMA DE TUTORÍA

**Aumenta la auto-  
confianza de los  
estudiantes**



**Estudiantes  
postulan a  
instituciones de  
educación terciaria**

**Sus puntajes de examen de fin de  
enseñanza media les alcanzan para  
postular a dichas instituciones.**

**Los estudiantes tienen  
los recursos para  
postular**

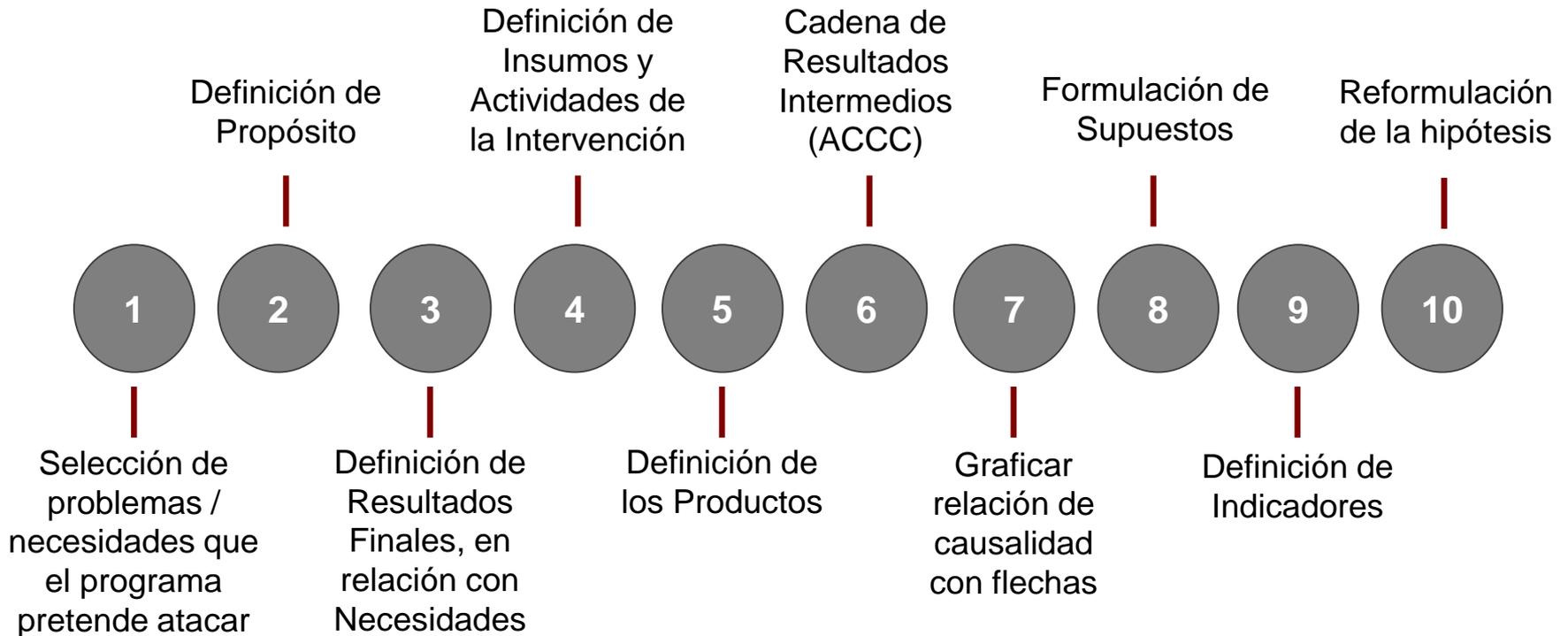
**Aumento en confianza hace que  
los jóvenes prefieren entrar al  
mercado laboral sin estudios  
superiores**

# 3. ¿Cómo hacer una Teoría de Cambio?





## ¿CÓMO HACERLA?- HACIA ATRÁS





# ESQUEMA DE TEORÍA DE CAMBIO

*Definición e implementación del programa*

*Impactos del programa*

**NECESIDAD  
PROBLEMA**

Objetivos  
Contexto

**INSUMOS Y  
ACTIVIDADES**

Recursos  
Acciones

**PRODUCTOS**

Bienes y  
servicios

**RESULTADOS  
INTERMEDIOS**

Cambios "ACCC"  
Actitudes  
Conocimientos  
Capacidades  
Comportamiento

**RESULTADOS  
FINALES**

Cambios en el  
estado de  
desarrollo de  
nuestra  
población  
objetivo

**PROPÓSITO**

Objetivo  
"macro"



## EJEMPLO II: AUTOCONTROL JUVENIL\*

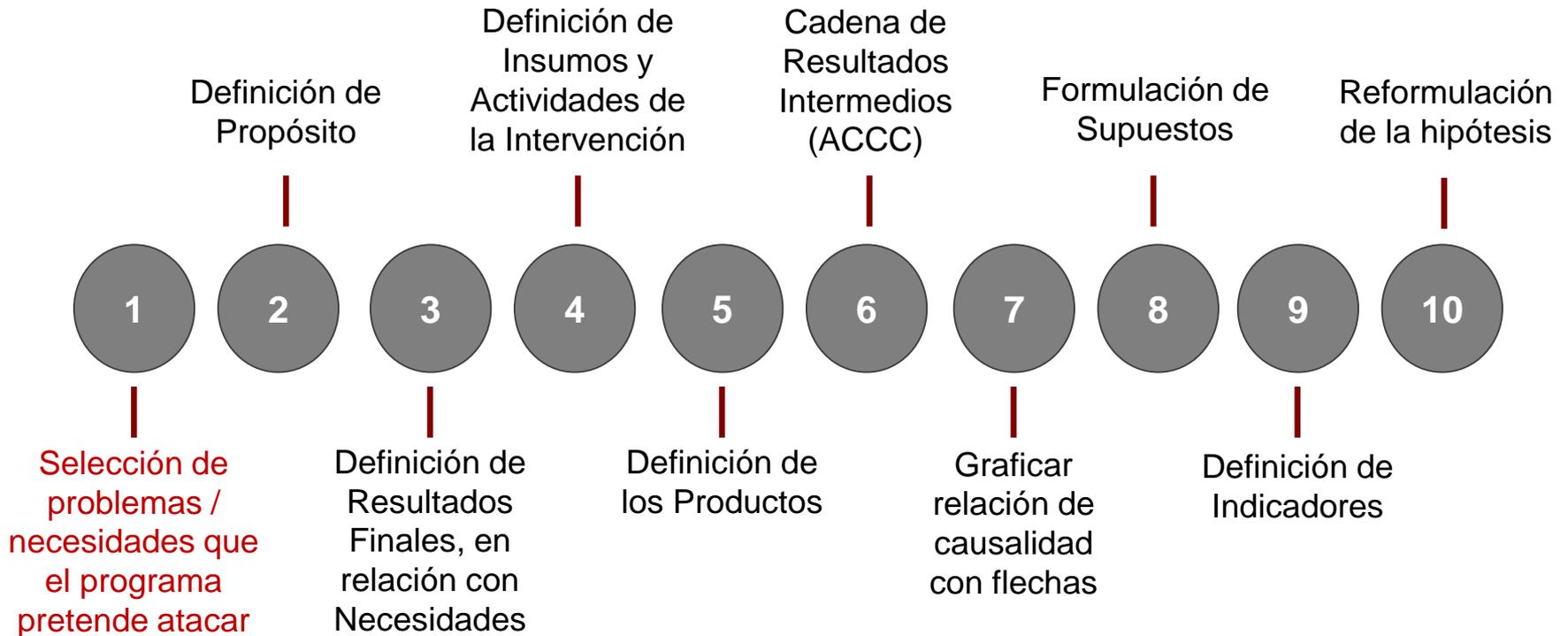


- **Población objetivo:** Adolescentes afrodescendiente de 7° a 12° en situación de vulnerabilidad
- **Insumo:** Sesiones de habilidades socio cognitivas.
- **Misión:** Disminuir la deserción escolar.

\*(Ejemplo se basa en Become a Man Program)



## ¿CÓMO HACERLA?- HACÍA ATRÁS





# AUTOCONTROL JUVENIL

*Definición e implementación del programa*

*Impactos del programa*

## NECESIDADES

Alta deserción escolar

Bajos niveles de graduación

Arrestos por crímenes violentos

## INSUMOS Y ACTIVIDADES

Recursos  
Acciones

## PRODUCTOS

Bienes y servicios

## RESULTADOS INTERMEDIOS

Cambios "ACCC"  
Actitudes  
Conocimientos  
Capacidades  
Comportamiento

## RESULTADOS FINALES

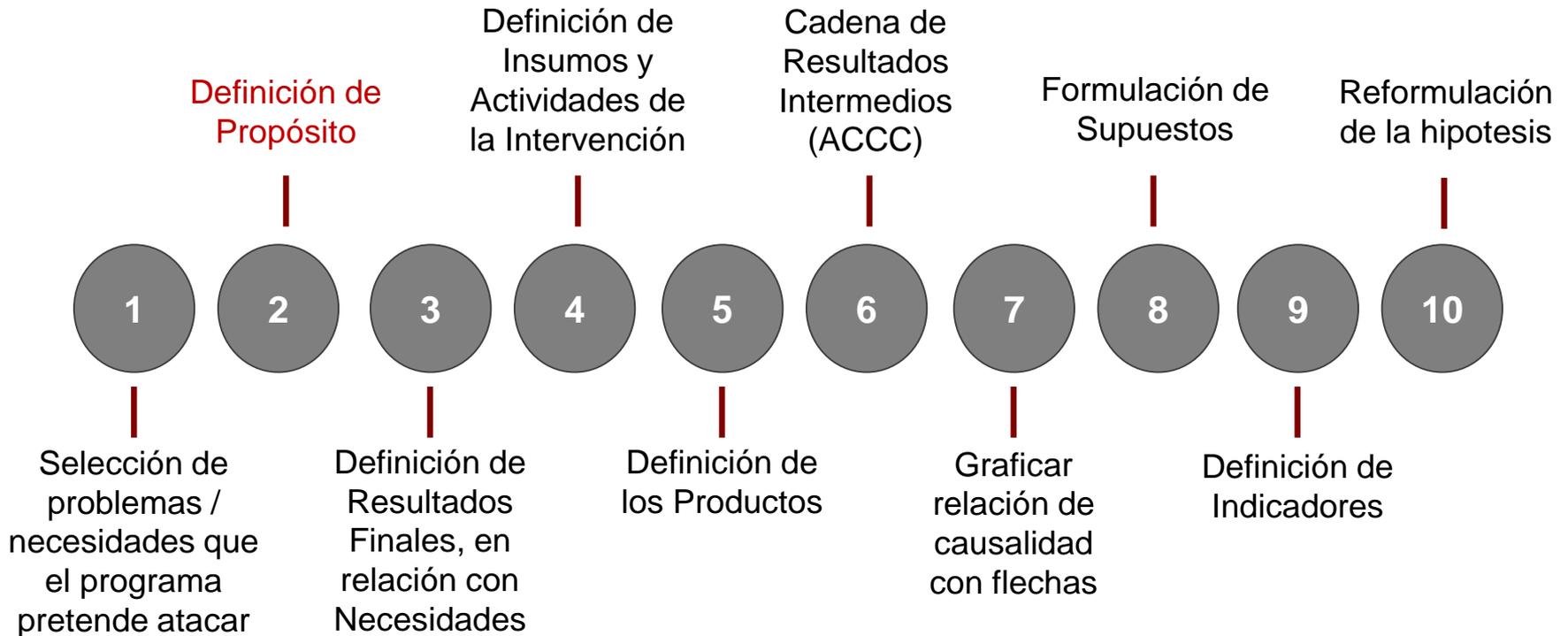
Cambios en el estado de desarrollo de nuestra población objetivo

## PROPÓSITO

Objetivo "macro"



## ¿CÓMO HACERLA?- HACÍA ATRÁS





# AUTOCONTROL JUVENIL

*Definición e implementación del programa*

*Impactos del programa*

## NECESIDADES

Alta deserción escolar

Bajos niveles de graduación

Arrestos por crímenes violentos

## INSUMOS Y ACTIVIDADES

Recursos  
Acciones

## PRODUCTOS

Bienes y servicios

## RESULTADOS INTERMEDIOS

Cambios "ACCC"  
Actitudes  
Conocimientos  
Capacidades  
Comportamiento

## RESULTADOS FINALES

Cambios en el estado de desarrollo de nuestra población objetivo

## PROPÓSITO

Prevenir la violencia y la delincuencia



## ¿CÓMO HACERLA?- HACÍA ATRÁS





# AUTOCONTROL JUVENIL

## Definición e implementación del programa

## Impactos del programa

### NECESIDADES

Alta deserción escolar

Bajos niveles de graduación

Arrestos por crímenes violentos

### INSUMOS Y ACTIVIDADES

Recursos  
Acciones

### PRODUCTOS

Bienes y servicios

### RESULTADOS INTERMEDIOS

Cambios "ACCC"  
Actitudes  
Conocimientos  
Capacidades  
Comportamiento

### RESULTADOS FINALES

Aumenta los niveles de graduación

Disminución de arrestos

### PROPÓSITO

Prevenir la violencia y la delincuencia



## ¿CÓMO HACERLA?- HACÍA ATRÁS





# AUTOCONTROL JUVENIL

## Definición e implementación del programa

## Impactos del programa

### NECESIDADES

Alta deserción escolar

Bajos niveles de graduación

Arrestos por crímenes violentos

### INSUMOS / ACTIVIDADES

Psicólogos

Currículum de tutorías

Actividades deportivas

### PRODUCTOS

Bienes y servicios

### RESULTADOS INTERMEDIOS

Cambios "ACCC"  
Actitudes  
Conocimientos  
Capacidades  
Comportamiento

### RESULTADOS FINALES

Aumenta los niveles de graduación

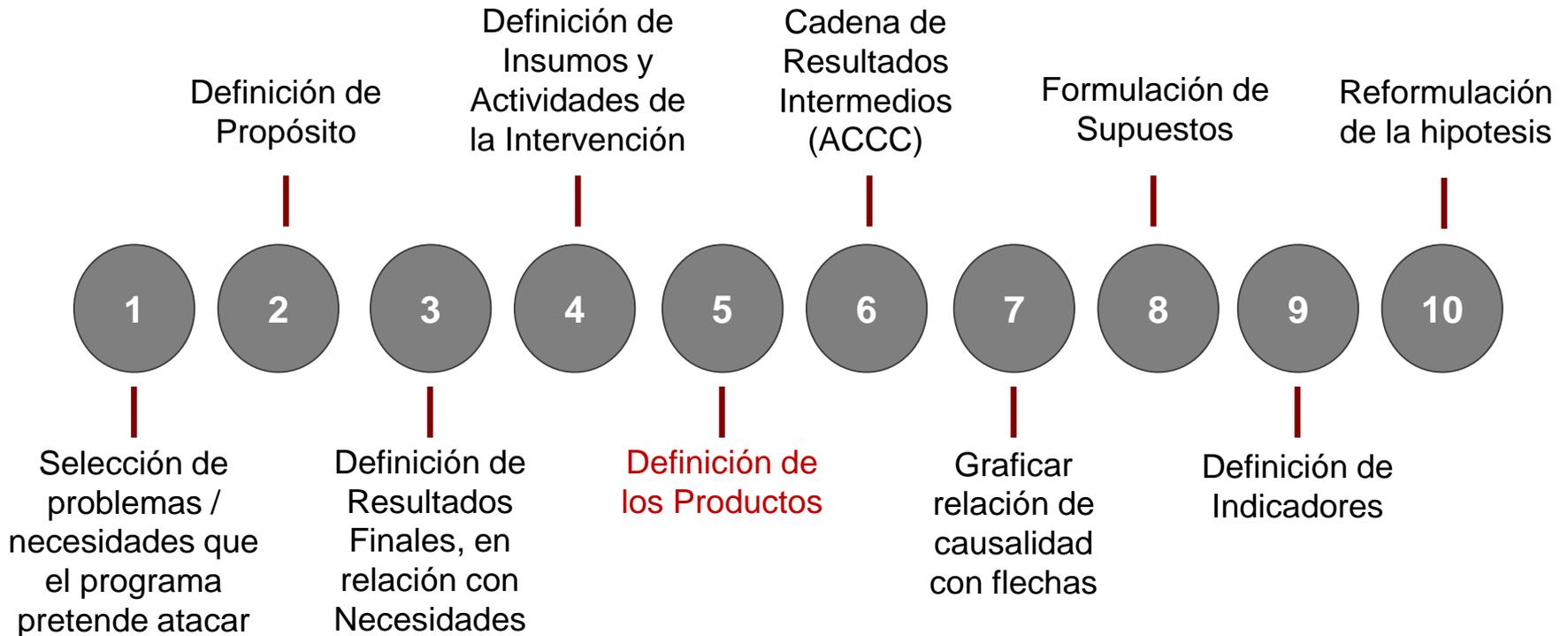
Disminución de arrestos

### PROPÓSITO

Prevenir la violencia y la delincuencia



## ¿CÓMO HACERLA?- HACÍA ATRÁS





# AUTOCONTROL JUVENIL

## Definición e implementación del programa

## Impactos del programa

### NECESIDADES

Alta deserción escolar

Bajos niveles de graduación

Arrestos por crímenes violentos

### INSUMOS / ACTIVIDADES

Psicólogos

Currículum de tutorías

Actividades deportivas

### PRODUCTOS

Adolescentes aprende técnicas de relajamiento

Adolescentes aprenden a evaluar las situaciones

Adolescentes participan en actividades deportivas

**RESULTADOS INTERMEDIOS**  
Cambios "ACCC"  
Actitudes  
Conocimientos  
Capacidades  
Comportamiento

### RESULTADOS FINALES

Aumenta los niveles de graduación

Disminución de arrestos

### PROPÓSITO

Prevenir la violencia y la delincuencia



## ¿CÓMO HACERLA?- HACÍA ATRÁS





# AUTOCONTROL JUVENIL

## Definición e implementación del programa

## Impactos del programa

### NECESIDADES

### INSUMOS / ACTIVIDADES

### PRODUCTOS

### RESULTADOS INTERMEDIOS

### RESULTADOS FINALES

### PROPÓSITO

Alta deserción escolar

Psicólogos

Adolescentes aprende técnicas de relajamiento

Los jóvenes toman decisiones más deliberadas

Aumenta las niveles de graduación

Prevenir la violencia y la delincuencia

Currículum de tutorías

Adolescentes aprenden a evaluar las situaciones

Respetan a los profesores

Bajos niveles de graduación

Actividades deportivas

Adolescentes participan en actividades deportivas

Tiene una visión más positiva de su educación

Disminución de arrestos

Arrestos por crímenes violentos



## ¿CÓMO HACERLA?- HACÍA ATRÁS





# AUTOCONTROL JUVENIL

## Definición e implementación del programa

## Impactos del programa

### NECESIDADES

### INSUMOS / ACTIVIDADES

### PRODUCTOS

### RESULTADOS INTERMEDIOS

### RESULTADOS FINALES

### PROPÓSITO

Alta deserción escolar

Psicólogos

Adolescentes aprende técnicas de relajamiento

Los jóvenes toman decisiones más deliberadas

Aumenta las niveles de graduación

Prevenir la violencia y la delincuencia

Currículum de tutorías

Adolescentes aprenden a evaluar las situaciones

Respetan a los profesores

Bajos niveles de graduación

Actividades deportivas

Adolescentes participan en actividades deportivas

Tiene una visión más positiva de su educación

Disminución de arrestos

Arrestos por crímenes violentos



## ¿CÓMO HACERLA?- HACÍA ATRÁS





# AUTOCONTROL JUVENIL

## Definición e implementación del programa

## Impactos del programa





## ¿CÓMO HACERLA?- HACÍA ATRÁS





# AUTOCONTROL JUVENIL

## Definición e implementación del programa

## Impactos del programa

### NECESIDADES

Tasa de deserción escolar

Tasas de graduación

Tasas de crímenes violentos

### INSUMOS / ACTIVIDADES

n° de psicólogos

% de contenido cubierto

n° de actividades deportivas

### PRODUCTOS

% de aprobación de prueba de conocimientos

n° de adolescentes completan las sesiones

### RESULTADOS INTERMEDIOS

Tiempo (min) en tomar una decisión

% de cambios en percepción de la escuela

% de cambios en percepción de la escuela

### RESULTADOS FINALES

Tasas de graduación

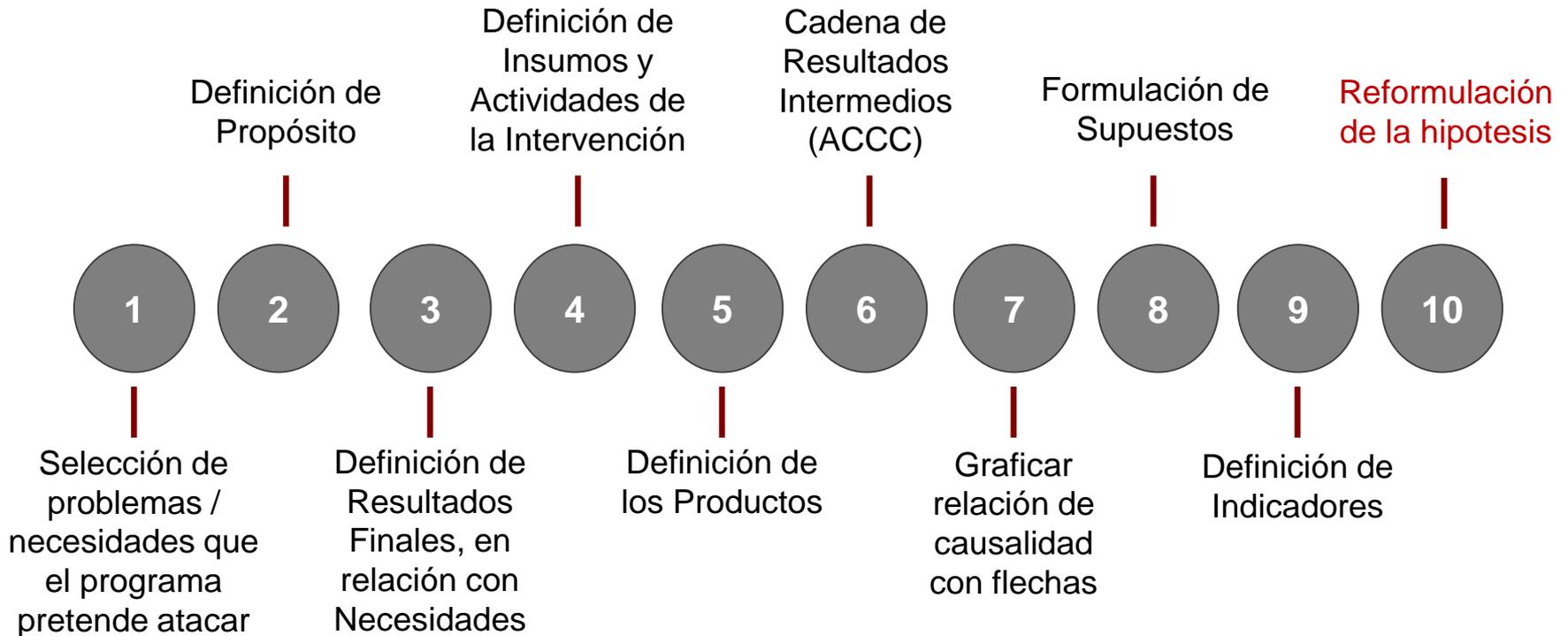
Tasas de arrestos y crímenes violentos

### PROPÓSITO

Prevenir la violencia y la delincuencia



## ¿CÓMO HACERLA?- HACÍA ATRÁS



## PLANTEO DE HIPÓTESIS CAUSAL

Si los *adolescentes en riesgo* disponen de *clases de autocontrol*, donde aprenden a relajarse y evaluar las situaciones, esto debería conducir a *tomar decisiones más deliberadas*, mejorando su percepción de la escuela, *disminuyendo sus tasas de deserción*, contribuyendo a *prevenir la violencia y delincuencia*.

# 4. Importancia de la Teoría de Cambio





# Evaluación teórica de programas



Evaluación de necesidades

Evaluación de procesos

Evaluación de Impacto



## ENFOQUE DE PROCESOS Y RESULTADOS

- Para **el implementador de programas sociales**, ayuda a mantener el enfoque hacia la meta.
  - Implementadores de proyectos normalmente están preocupados por las actividades y los productos: ¿Cuántas actividades hemos realizado? ¿A cuántos individuos de nuestra población objetivo hemos alcanzado?
  - Deberíamos enfocarnos más en los objetivos finales y metas de mayor alcance y evitar que el medio (el proyecto) se convierta en el fin.
- Para **evaluadores**, nos recuerda considerar los procesos:
  - Evaluadores están muy enfocados en evaluar cambios en resultados. Pero a veces no se da suficiente importancia sobre cómo ese cambio ocurrió.
  - A eso le llamamos el “problema de la caja negra”



## RESOLVER EL PROBLEMA DE LA CAJA NEGRA

**Alto índice de delincuencia juvenil**



**Programa de autoncontrol juvenil**

**Caja Negra**

**Disminución de los arrestos y probabilidad de cometer delitos**

Evaluación de  
necesidades

Intervención:  
Insumos  
Actividades

Resultado final

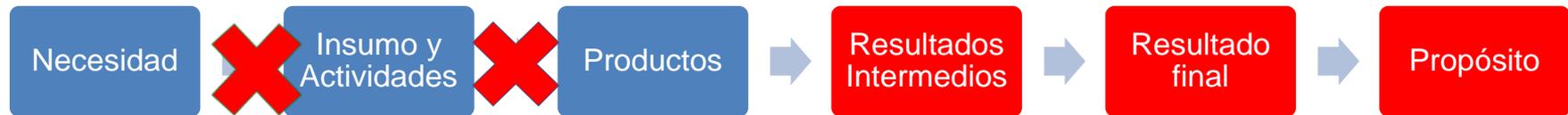


# FALLO EN TEORÍA VS. FALLO EN IMPLEMENTACIÓN

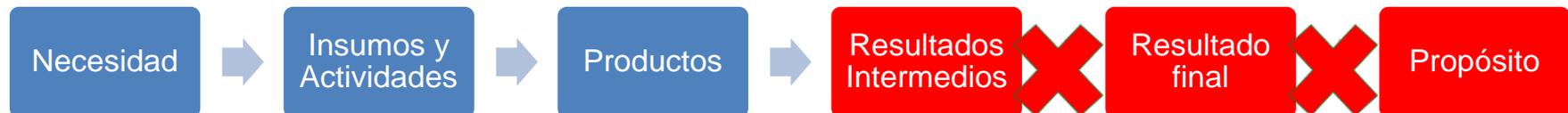
## Intervención exitosa



## Implementación fallida



## Teoría fallida





## IDENTIFICANDO EL MECANISMO CAUSAL

- A través de la teoría de cambio se identifican los diferentes posibles mecanismos causales
- Se puede probar cuál de los mecanismos es el que produce el efecto.



### ***Autocontrol Juvenil:***

- El programa fue evaluado por 2 estudios revisando el efecto de distintas intervenciones:

#### **Intervención A:**

Cada joven participaba en sesiones grupales de autocontrol, donde aprendían técnicas de relajamiento

**Mecanismo:** El autocontrol permite decisiones más deliberadas, previniendo los delitos

#### **Intervención B:**

Cada joven podía participar en actividades extracurricular después de la jornada escolar.

**Mecanismo:** Estar más tiempo en la escuela inhabilita al adolescente a cometer delitos.

- Encontraron que los adolescentes con mayor autocontrol tienen menos probabilidades de cometer delitos
- Adicionalmente se evidenció que la mayoría de delitos no se cometían en los horarios de actividades extracurriculares



## Autocontrol Juvenil:

Alto índice de delincuencia juvenil



**Intervención**

Sesiones de habilidades socio cognitivas



Sesiones grupales de autocontrol



Actividades extracurricular después de la jornada escolar



Los jóvenes toman decisiones deliberadas



**Disminución de los arrestos y probabilidad de cometer delitos**

Evaluación de necesidades

Intervención:  
Insumos  
Actividades

Productos

Resultados Intermedios

Resultado final



## A MODO DE RESUMEN: PROMOVER TEORÍAS

- ¿Cómo esperas que tu programa resuelva el problema?
- ¿Cómo diseñas tu intervención?
- ¿Cuál es tu explicación si no funciona tu proyecto?
- ¿Qué quieres medir, y cuándo?
- ¿Qué conclusiones puedes extraer y comunicar a las partes interesadas?

***¡Gracias!***

**Ana María Pérez**

**Asociado Senior de Capacitación  
Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab**



# TALLER PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE PREVENCIÓN SOCIAL DE LA VIOLENCIA Y LA DELINCUENCIA



SEGOB  
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN



PROGRAMA PARA LA  
CONVIVENCIA CIUDADANA

ABDUL LATIF JAMEEL  
Poverty Action Lab  
TRADUCIENDO LA INVESTIGACIÓN EN ACCIÓN