

COLECCIÓN CUADERNOS DE POLIEDRO

# PENSANDO Y DISEÑANDO LA TEORÍA DEL CAMBIO

EL PRIMER PASO PARA MEDIR NUESTRO IMPACTO

Diego Guilisasti (coordinador)



**POLIEDRO**  
EDITORIAL  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN ISIDRO

# **Pensando y diseñando la Teoría del Cambio**

El primer paso para medir nuestro impacto

Diego Guilisasti (coordinador)

Guilisasti, Diego

Pensando y diseñando la teoría del cambio : el primer paso para medir nuestro impacto / Diego Guilisasti ; coordinación general de Diego Guilisasti. - 1a ed. - Beccar : Poliedro Editorial de la Universidad de San Isidro, 2022. Libro digital, PDF - (Cuadernos de Poliedro)

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-48799-5-0

1. Administración. 2. Liderazgo. 3. Organización no Gubernamental. I.  
Título.  
CDD 658.406

### *Colección Cuadernos de Poliedro*

Diseño editorial: María Soledad Lohlé

Poliedro Editorial de la Universidad de San Isidro

Universidad de San Isidro Dr. Plácido Marín

Av. del Libertador 17175 Beccar (B1643CRD), Buenos Aires, Argentina



# Índice

Prólogo .....	5
Presentación.....	6
Introducción .....	9
Capítulo 1: Problematicación.....	12
Capítulo 2: Análisis situacional y de contexto.....	13
Capítulo 3: Definición de objetivos .....	14
Capítulo 4: Relación del objetivo con los ODS.....	15
Capítulo 5: Diseño de proyecto.....	16
Capítulo 6: Mapeo de ruta causal y supuestos.....	17
Capítulo 7: Indicadores.....	18
Capítulo 8: Monitoreo y Evaluación.....	19

# Prólogo

Dra. Carmen González

Decana Filosofía y Humanidades de la Universidad Católica de Santa Fe

Ha sido un honor y una gran oportunidad para la Universidad Católica de Santa Fe integrar este proyecto de real compromiso con la sociedad y los cambios que ella exige. La UCSF como toda Universidad que brota del “corazón de la Iglesia” guía y define sus ideales educativos por lo establecido en la Constitución Apostólica para las Universidades católicas *Ex corde ecclesiae* y con ella se propone -entre otros fines- formar hombres “preparados para desempeñar funciones de responsabilidad en la sociedad”.

En el marco que propone esta definición de ideales formativos, se ha valorado favorablemente el trabajo conjunto con USI a partir de la conjunción en el esfuerzo laboral y compromiso académico del Mgtr. Diego Guilisasti quien sostiene en la UCSF dos cátedras de real extensión e intervención en la sociedad

De nada serviría asumir la tarea de formación en responsabilidad social si nos concentráramos exclusivamente en la formación *ad intra* de los muros de esta Casa dejando librado a la libre voluntad de sus egresados una posterior actitud comprometida. Por ello este Foro se ha convertido en una excelente oportunidad de ensayo real de propuestas de cambio que se realizan desde las universidades sostenidas en marcos teóricos y solventes modo de diagnóstico y acción.

# Presentación

Dr. Enrique Del Percio

Rector de la Universidad de San Isidro (USI)

Es una gran satisfacción presentar este material fruto de la cooperación entre nuestra casa, la hermana Universidad Católica de Santa Fe y el Foro del Sector Social. Varias razones nos llevan a expresar esta satisfacción, todas de gran relevancia. Así, cabe señalar el aporte que esto significa a la cultura de las organizaciones sin fines de lucro. Quienes trabajamos en alguna de ellas solemos advertir (e, incluso, protagonizar de modo no muy conciente) cierta resistencia a la medición, más allá del discurso que se manifieste. Pareciera como si aquello de “que tu mano izquierda no sepa lo que hace tu mano derecha” fuera un mandamiento que condenare toda forma de mensura, desde la mera contabilidad hasta la medición de resultados y de impacto. Quizá esto tenga que ver con el hecho de que la gente que trabaja en este tipo de entidades lo haga, sobre todo, por amor, y el amor no se lleva muy bien cálculos y mediciones. Como bien se señala en las páginas que siguen, quienes se involucran en estas propuestas suelen tener poco tiempo y sienten que lo aprovechan mejor si lo emplean directamente en las labores sustantivas de ayuda, asistencia o promoción. Sea como sea, lo cierto es que el desafío de administrar de la mejor manera los recursos siempre escasos y de tomar las decisiones más adecuadas para el buen logro de los propósitos de cada institución, requiere medir, contar, calcular. Y eso es, también, un gesto de amor.

Pero además de la obvia razón eficientista que conlleva la necesidad de medición, cabe destacar una particularidad: la importancia que se le asigna acá a la medición de impacto, evitando la trampa de la mera medición de resultados inmediatos. Además de toda la discusión que, si se quiere, se inicia con Adam Smith (o, incluso, bajo cierto aspecto con el mismo Aristóteles) en orden a la necesidad de medir lo que con el tiempo se dieron en llamar las externalidades negativas y positivas, aparece, en muchos emprendimientos que se realizan por fuera del sistema económico hegemónico, un tipo de utilidades que, aunque se vinculan con las externalidades positivas, no cabe subsumirlas en estas. Son un tipo de utilidades especiales que generan, por ejemplo, empresas recuperadas por sus trabajadores,

cooperativas de economía popular o emprendimientos comprendidos por las economías de lo común. Si nos quedamos con los guarismos que arrojan los resultados contables, posiblemente en muchos de esos casos se llegue a la conclusión de que no vale la pena el esfuerzo por mantener o apoyar esas propuestas. Sin embargo, si se tiene en cuenta el impacto que producen en términos de realización humana y comunitaria, las cosas cambian.

En definitiva, este material que presentamos nos señala algo fundamental: hay quienes piensan y actúan como si el ser humano estuviera al servicio de la economía y hablan de la gente como “recursos humanos” mientras que se refieren a las cosas como “existencias”. Por otro lado, hay quienes piensan y actúan como si la economía debiera estar al servicio del ser humano y suelen realizar apelaciones a la buena voluntad tan conmovedoras como estériles e inconducentes. Pero hay quienes piensan y actúan asumiendo que la economía no puede ser ni un fin en sí misma, pues está hecha por seres humanos, por más que las decisiones las tomen fríos algoritmos. Pero tampoco puede “estar al servicio del ser humano”, pues, vale repetirlo, esta hecha por seres humanos. Es decir, no es lógico pensar a la economía por fuera de lo humano, sino como una dimensión central e inescindible del obrar humano. De lo que se trata es de recordar que nadie se puede realizar si no es siendo útil a los demás y, por ende, la economía tiene que ver con el modo en que empleamos nuestro talento, nuestra creatividad y nuestro trabajo para mejorar la vida nuestra y de los demás. Kant creía que hay que tratar a los seres humanos como fines en sí mismos y nunca como medios. Otros pensamos que no es así, sino que nuestra realización solo es posible si somos medios idóneos para proveer a la realización de la comunidad, incluyendo en la idea de comunidad a nuestra madre Tierra, nuestro hermano buey y nuestra hermana flor. Todos somos a la vez medios y fines para los demás. Nuestro trabajo es un medio, pero también es en sí mismo un fin, ya que nos constituye como personas. No somos una esencia definitiva, sino que somos un haz de relaciones que se va haciendo día tras día.

Dicho esto, es posible entender entonces otra riqueza contenida en este material: en un mundo donde lo importante es lo mensurable, donde lo que no es medible no es siquiera digno de ser conocido ni estudiado, evaluar y medir el grado en que nos hacemos a nosotros y hacemos comunidad con los demás y con nuestra

casa común permite, además, visibilizar algo tan simple de entender como difícil de vivir: nadie se salva solo.

En este orden, los trabajos acá presentados constituyen un valioso instrumento para la consultoría en general y no solo para las organizaciones sin fines de lucro. Es que, como señala el Obispo de Roma en una alocución del pasado 22 de septiembre “¿Qué puede hacer el consultor de decisiones en este entorno difícil e incierto? Puede hacer mucho. Puede configurar sus análisis y propuestas según una mirada y una visión integral: en efecto, el trabajo digno de las personas, el cuidado de la casa común, su valor económico y social, el impacto positivo en las comunidades son realidades conectadas entre sí (...) Yo llamaría a esta nueva generación de consultores: consultores integrales. Estos son expertos y profesionales que tienen en cuenta las conexiones entre los problemas y sus respectivas soluciones y que acogen el concepto de antropología relacional: aquella que ayuda también al hombre a reconocer la vigencia de estrategias económicas que apunten sobre todo a la calidad de vida global alcanzada antes más aún que al aumento indiscriminado de las ganancias, a un bienestar que si quiere serlo es siempre integral, del hombre entero y de todos los hombres”.

Saludamos pues con alegría la labor que lleva adelante el equipo liderado por Diego Guilisasti. Estamos seguros de que, paradójicamente, su impacto habrá de superar lo que se pueda contabilizar o medir.



## Introducción

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) cuentan cada vez más con direcciones y liderazgos profesionales. Personas con títulos universitarios y post universitarios se vuelcan al mundo social proyectando su carrera profesional al servicio de la transformación social.

Sin embargo, si bien puede verse perfectamente plasmado ese profesionalismo en la gestión cotidiana de las OSC atendiendo las urgencias y desafíos que trae aparejado el trabajo en el territorio, aún no logra traducirse en planes estratégicos o en propuestas de proyectos metódicos que permitan una posterior evaluación de resultados y de impacto de su labor.

Existen dos grandes motivos por los cuales las OSC no miden resultados ni impacto:

- 1) la enorme carga teórica que se demanda hoy para una medición de resultados y de impacto ha generado y aún genera importantes confusiones que atentan justamente con el desarrollo de procesos de medición.
- 2) los recursos necesarios para desarrollar cualquier tipo de mediciones (y sobre todo las mediciones de impacto), traducidos más específicamente en tiempo y dinero, hace imposible para la enorme mayoría de las organizaciones que puedan acceder a ellas.

Medir y comunicar lo medido generan visibilidad y confianza, y cualquier organización social sabe lo importante que son ambas en el mundo social. La confianza es el principal componente del Capital Social, elemento fundamental en el desarrollo de cualquier proyecto social. Altos niveles de confianza generan, por ejemplo, atractivos en donantes (individuos y/o empresas) fortaleciendo y/o potenciando nada más y nada menos que la mera sostenibilidad de su fin social. La visibilidad pone en agenda no solo a la organización social sino al problema que busca resolver lo cual puede incluso ser mucho más poderoso que la propia acción de la organización.

### *Respecto a la formulación*

La teoría y los recursos no solo influyen en las posibilidades de medir resultados e impacto y de comunicarlos, sino también en la propia formulación de los proyectos. El diseño del proyecto es casi o tan demandante (de recursos y

conocimientos teóricos) como la evaluación y, por ende, nos encontramos con los mismos problemas detallados anteriormente.

Poder diseñar y documentar los proyectos sociales siguiendo marcos teóricos como Teoría del Cambio o Marco Lógico (para citar los ejemplos más actuales) genera importantes oportunidades, como por ejemplo, en acceso al financiamiento. Esto sucede principalmente por dos motivos:

- a) funcionan como traductores y ordenadores de los problemas sociales para las empresas ya que son presentados en formatos de matrices de insumo-producto (y resultados e impacto) modalidad a los que éstas están más acostumbradas
- b) son esos los formatos de presentación que suelen ser más demandados por los organismos de financiamiento internacional.

#### **Para tener en cuenta...**

- ✓ En una encuesta de elaboración propia realizada a 37 OSC, el 97% manifestó medir resultados de sus programas y el 92% expresó medir los impactos. Sin embargo, al profundizar las entrevistas y solicitar dichas mediciones, solamente 1 de ellas pudo enviar un informe el cual llamaba de impacto cuando en realidad era de resultados. Existe mucha confusión respecto a qué es una medición de resultados y qué es una medición de impacto, en qué momento puede realizarse cada una y, principalmente, para qué sirven.
- ✓ “Lo urgente mata a lo importante” suele decirse, y en pocos contextos es tan real como en el rubro de las OSC. Los problemas sociales son complejos, dolorosos y muchas veces con vidas que dependen de su intervención. Los líderes sociales no cuentan con el tiempo que requiere escribir en una computadora todo el proyecto o para salir a encuestar a los protagonistas del programa para evaluar su impacto.
- ✓ ¿Podemos comprar tiempo? Ciertamente no. Pero sí existen muchísimo profesionales que podrían ser contratados como consultores y/o evaluadores de los programas de las OSC, si éstas tuvieran esos recursos... Son muy pocas las organizaciones que cuentan con ellos y quizás algunas menos las que teniéndolos estén dispuestas a invertir en estos puntos.

- ✓ Son múltiples los beneficios que genera participar en un proceso de diseño de programa y llevar adelante evaluaciones de resultados y de impacto. La rendición de cuentas, la innovación y el aprendizaje que generan las evaluaciones de impacto han hecho que las mismas sean puestas en el radar y no debe desaprovecharse esta oportunidad. Generar evidencia actual contribuye a una mejor toma de decisiones futuras.

### **¿Qué ponemos a disposición?**

La Universidad de San Isidro, la Universidad Católica de Santa Fe y el Foro del Sector Social han generado la iniciativa: “Pensando y diseñando nuestra Teoría del Cambio; el primer paso para medir nuestro impacto” cuyo objetivo es generar un espacio en el que las OSC encuentren información teórica en diversos formatos sobre cómo diseñar un proyecto social utilizando la “Teoría del Cambio” como marco teórico.

En este espacio se ponen a disposición 8 capítulos, cada uno abordando un tema específico de la Teoría del Cambio los cuales se detallan a continuación:

# Capítulo 1: Problematización

Entrevista a la Ingeniera Estela Cammarota en la cual conversamos sobre lo primero que debemos saber para realizar un árbol de problemas: problematización.

Conceptos claves: Diagnóstico, problematización, árbol de problemas, identificación de puntos de dolor social.

[VER LA ENTREVISTA](#)

## Capítulo 2: Análisis situacional y de contexto

Entrevista con el Ing. Agrónomo Enrique Seminario en la cual abordamos el análisis situacional y de contexto desde una perspectiva absolutamente participativa y dejando totalmente de lado nuestro etnocentrismo.

Conceptos claves: Diagnóstico participativo, “CON el otro y no DEL otro”, análisis en territorio.

**[VER LA ENTREVISTA](#)**

## Capítulo 3: Definición de objetivos

Entrevista a Carlos March en la cual analizamos cómo lograr buenos objetivos de proyectos y los errores más comunes en los que incurren las organizaciones sociales en este punto y la importancia de perder el miedo a cambiar el objetivo en el transcurso del proyecto.

Conceptos claves: Objetivos, misión, visión, alcance, propósito.

[VER LA ENTREVISTA](#)

## Capítulo 4: Relación del objetivo con los ODS

Entrevista con el Dr. Javier Bronfman en la cual nos guía en una definición más asertiva de los objetivos con los ODS tomando de referencia no solo los Objetivos de la ONU sino específicamente sus metas. ¿A qué meta de los ODS contribuye el proyecto?

Conceptos claves: Objetivos, ODS, metas, especificidad en el abordaje técnico y su aporte.

[VER LA ENTREVISTA](#)

## Capítulo 5: Diseño de proyecto

Entrevista con Matías Kelly quien, gracias a su amplia experiencia como emprendedor social, nos ayuda a comprender mejor cuáles son los puntos clave en el diseño de un proyecto y a qué estar atentos en el armado del equipo para su ejecución.

Conceptos claves: Diseño de proyecto, liderazgo y equipo, propósito, herramientas de diseño innovadoras.

[VER LA ENTREVISTA](#)



## Capítulo 6: Mapeo de ruta causal y supuestos

Entrevista con Natalia Aquilino con quien revalorizamos la necesidad de contar con un buen árbol de problemas y de objetivos que nos permitan dar forma a una ruta de causa y efecto lógica y medible. Así mismo, abordamos cómo pensar los supuestos sobre los cuales se asienta esa ruta lógica y su gestión durante la ejecución.

Conceptos claves: Mapa, ruta causal, supuestos, árbol de problemas y de objetivos, gestión de las amenazas.

[VER LA ENTREVISTA](#)

## Capítulo 7: Indicadores

En este capítulo se ponen a disposición dos documentos que facilitarán información sobre cómo construir indicadores para cada una de las etapas del proyecto.

### VER LOS DOCUMENTOS

- 1) ["La Evaluación de Impacto en la Práctica", de The World Bank](#)
- 2) ["Monitoreo y evaluación de programas", del Grupo de Fundaciones y Empresas \(GDFE\)](#)

## Capítulo 8: Monitoreo y Evaluación

Entrevista con Silvio Dal Buoni con quien conversamos sobre la importancia de evaluar en todas las etapas del proyecto. Así mismo, se destaca que la evaluación debe abordarse como un proceso de aprendizaje para todos los intervinientes del proyecto desde sus propios protagonistas hasta quienes financien el mismo.

Conceptos claves: Monitoreo, evaluación, impacto, aprendizaje, evaluación participativa.

[VER LA ENTREVISTA](#)