

En aquest recurs trobareu una eina amb diferents elements que us poden ajudar a l'hora de dissenyar i desenvolupar els vostres projectes. Aquestes claus són un recull de continguts i idees de persones i institucions que fa anys que treballen amb la Teoria del canvi com són l'Escola d'Administració Pública de Catalunya d'una banda, i d'altra, la Direcció de Relacions Internacionals i Cooperació de l'Ajuntament de Barcelona (Convocatòries d'Educació per a la Justícia Global).

Què és la teoria del canvi?

La teoria del canvi (TdC) és una **eina metodològica** que té com a objectiu fer un mapa conceptual dels aspectes clau de la intervenció i dels efectes que es generen en les persones destinatàries. D'aquesta manera, es clarifica una cadena de causes i efectes teòrics que condueixen la nostra intervenció a generar un canvi en les persones. Aquest mapa es fa servir de marc de referència per a posteriorment generar indicadors, identificar agents clau involucrats i, finalment, obtenir informació que, essent ben processada, permet mesurar el canvi.

Per a què serveix la teoria del canvi?

Desenvolupar la Teoria de Canvi (TdC) ens proporciona l'instrument necessari per monitorar la nostra acció i poder així també rendir comptes dels nostres actes; a nosaltres mateixos i als altres. La utilització sistemàtica de la TdC com a instrument de procés ens ajuda a:

- Desaprendre i estar constantment atents a la revisió i actualització dels supòsits a partir dels quals configurem inicialment nostra TdC.
- Rellegir el context i sospesar si les condicions de canvi establertes inicialment es mantenen o si el context, emergent i complex, ens obliga a determinar noves condicions.
- Redefinir noves estratègies que ens ajudin a encarar operativament i de millor manera l'esmentat en els punts anteriors.

Cal esmentar que l'enfocament de **Teoria de Canvi** aplicat a processos de canvi social es presenta com una **alternativa de pensament-acció** dinàmica pel que fa a altres enfocaments i lògiques de planificació més rígids. En general, la diferència existent amb l'enfocament de marc lògic radica que la Teoria de Canvi es fonamenta en pensament de sistemes, en l'obertura a múltiples nivells de resultats intermedis que recolzen el procés de canvi positiu, i en el reconeixement de l'acció d'altres actors per a la consecució de l'objectiu.

Components de la teoria del canvi

"Els apartats que trobareu a continuació tenen el propòsit d'articular el relat que explica el canvi que voleu aconseguir"¹. Aquesta distribució es va treure de la convocatòria d'Educació per a la Justícia Global de l'Ajuntament de Barcelona. "És a dir, són enunciats que us convidaran que expliqueu què heu pensat fer per incidir en les causes identificades, concretant on tindrà lloc el procés de canvi que voleu impulsar amb la vostra intervenció"² però es tracta d'apartats oberts, es poden adequar a les necessitats del vostre projecte d'intervenció.

- **Necessitat social i/o situació de vulnerabilitat de drets** que voleu contribuir a canviar amb aquest projecte, és la raó de ser del projecte. Es tracta bàsicament de saber quines són les característiques del problema: en què consisteix i qui afecta.
- "**Quines causes identifiqueu** a l'origen d'aquesta situació de necessitat social i/o de vulneració de drets, i quines d'aquestes causes us plantegeu d'abordar amb el projecte"³.
- **Població diana o grups de població vinculats** amb el projecte sobre quin se'n concreten les conseqüències als quals va dirigida l'acció. Diferenciem entre població vinculada directament amb la intervenció, població de l'entorn vinculada indirectament i població que pateix directament les conseqüències de la situació de necessitat social i/o vulneració de drets identificada.
- **Actors** són els grups de poblacions involucrades en el canvi i es recomana distingir entre actors/es

dinamitzadors, actors/es que bloquegen i actors/es que generen incerteses (mapa d'actors). A més, es recomana mesurar les possibles resistències identificades que poden sorgir abans o durant el projecte, i les sinergies que es poden donar amb altres experiències del territori.

- **Recursos** és el que es necessita per portar a terme el projecte. Cal descriure de quins recursos es disposa per poder portar a terme el projecte, aquests són bàsicament els recursos econòmics, els humans, i els materials.
- **Actuacions** és en aquest apartat, on es descriu què és el que el projecte fa, és a dir, quins conjunts d'activitats es realitzen amb els recursos disponibles per obtenir uns resultats o uns productes determinats. Cada línia d'actuació pot desenvolupar-se amb un conjunt d'activitats.
- **Productes o resultats** és allò que obtenim com a conseqüència de la nostra actuació i que, sense representar un canvi en si mateix, esdevé una peça clau en la transformació desitjada que ha de ser descrita més endavant".
- **Impacte** es tracta de la identificació de la situació desitjada que esdevindrà a partir de la realització del projecte. Són els canvis que es produiran en la problemàtica o en la situació de partida que preveiem que es donarà a partir de la nostra intervenció. Podem nomenar-los com a:
 - "**Objectius general** (impacte), quan es refereix a la contribució a més llarg termini, la transformació social més profunda"⁴.
 - "**Objectius específics** (efecte real a l'abast del projecte) **quan** són els canvis que, en teoria i gràcies a l'obtenció dels productes, aconseguireu generar en el vostre context d'intervenció"⁵.
- "**Mecanismes**, la raó (o les raons) de **com i per què** l'obtenció dels productes, explica l'aparició dels efectes (canvis) que es van detectar"⁶.
- "**Actors i sinergies** són els grups de poblacions involucrades en el canvi i es recomana distingir entre actors/es dinamitzadors, actors/es que bloquegen i actors/es que generen incerteses (mapa d'actors). A més, es recomana mesurar les possibles **resistències** identificades que poden sorgir abans o durant el projecte, i les **sinergies** que es poden donar amb altres experiències del territori"⁷.

Finalment, quan s'ha construït la teoria del canvi, s'ha de ser capaç d'elaborar un **relat del projecte** que sigui comprensible i reflecteixi la lògica i la coherència de la intervenció: **relat del canvi**.

Les Hipòtesis

Els diferents elements de la teoria del canvi estan vinculats entre ells per una sèrie d'hipòtesis (hipòtesis dels productes, de les actuacions, població diana, actors, recursos i impactes), les quals descriuen les **condicions desitjables i necessàries** perquè un element possibiliti el següent. "Aquestes proposicions no són certes, sinó hipòtesis, i pot ser que es demostrin correctes, equivocades o -el més probable- ni una cosa ni l'altra (és a dir, que siguin vàlides per a determinats tipus d'escoles o entitats, per a determinats tipus de mestres o en determinats llocs, però no en d'altres). Aquest conjunt d'hipòtesis o assumpcions sobre com s'espera que el projecte funcioni fins a assolir els seus objectius es pot relatar de forma seqüencial i sovint resulta més fàcil fer-ho en forma de **mapa conceptual**"⁸.

Riscos i/o factors externs

Són les condicions polítiques, socials, econòmiques o de qualsevol altre tipus que afecten o que es veuen afectades pel projecte. S'ha de fer una "**anàlisi de riscos** i aconseguir que el factor extern que vam identificar no es converteixi en una interferència real de la nostra intervenció"⁹.

Els indicadors

El darrer element de la teoria del canvi són **els indicadors**. El model de la teoria del canvi sorgeix originalment com a mètode per avaluar les polítiques públiques, per això els elements que la componen, encara que es puguin fer servir per a la fase de disseny, estan molt orientats a l'avaluació. La formulació d'indicadors sobre els components és un pas important en l'elaboració de la teoria del canvi.

Els indicadors són les formulacions que ens remeten a informacions que **ens indiquen com podem mesurar l'acompliment dels components de la teoria del canvi**. Es tracta, doncs, de poder formular uns indicadors que

ens permetin mesurar els components de la teoria del canvi. La formulació dels indicadors pot resultar relativament senzilla quan la fem sobre els impactes, els recursos o els resultats d'una intervenció, sobretot si el que es pretén mesurar és quelcom tangible, com ara la reducció de la taxa d'atur o el pressupost executat d'un projecte. No és tan senzill quan tractem de qüestions menys tangibles, com ara qüestions relacionades amb canvis actitudinals de les persones joves o com la cohesió social.

En qualsevol cas, els indicadors han de ser **realistes i accessibles**.

L'avaluació del projecte

Volem posar l'èmfasi en el fet que l'avaluació no ha de ser el moment final del projecte, sinó que ha de ser **un procés que ha d'acompanyar tot el desenvolupament del projecte**. L'avaluació és, més enllà d'una eina de rendiment de comptes o de justificació de subvencions, una eina d'aprenentatge que contribueix a millorar la qualitat, en termes d'eficàcia i eficiència, de les actuacions.

Segons l'enfocament podem avaluar les necessitats identificades, el disseny del projecte, el procés de desenvolupament del projecte, el seu impacte i la seva eficiència. En aquesta ocasió, us proposem un disseny d'avaluació de projectes a partir dels components descrits abans.

"En primer lloc, hem d'explicitar els recursos que posareu en joc per fer el seguiment i l'avaluació de les accions objecte de la intervenció. Dit d'una altra manera, hem de descriure els espais de coordinació, gestió, seguiment i avaluació de les accions objecte de la intervenció així com els mecanismes per a l'eventual identificació i/o implementació de mesures correctores en relació a l'execució d'aquestes"¹⁰.

"En segon lloc, pensar en una matriu d'avaluació en el moment inicial del disseny del projecte, ens ha de servir per identificar de manera preliminar les evidències que ens han de permetre argumentar de manera sistemàtica i rigorosa el nostre relat. Per ex. Volem avaluar les activitats, els productes, els mecanismes, el nivell d'assoliment dels objectius (general i específics) i anàlisi de riscos"¹¹. "Per exemple, en els formularis de la convocatòria d'Educació per a la Justícia Global, es proposen els següents apartats per avaluar"¹²:

- **Les preguntes d'avaluació:** quines preguntes us fareu per mirar d'avaluar si el relat del projecte s'ha dut a terme tal com estava previst? Per mirar de garantir que realment incloeu preguntes d'avaluació, una bona idea pot ser la d'encetar l'enunciat de cada pregunta amb un sintagma del tipus: "Hem aconseguit.....?"
- **Dades:** quin tipus d'informació us plantegeu recollir o generar per donar resposta a cada pregunta d'avaluació.
- **Eines i fonts d'avaluació:** quines tècniques, fitxes, textos i/o materials utilitzarem per generar/recollir la informació que volem posar en joc.

Fonts bibliogràfiques

Els continguts d'aquest article s'han elaborat d'acord a les següents fonts:

Retolaza, Iñigo. (2010). [Teoría de cambio: un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social](#). Guatemala: Hivos : PNUD

Escola d'Administració Pública de Catalunya (Autors: Mònica Oms i Xavier Ramos): [Planificació i avaluació d'un projecte](#).

Les notes ^{1, ..., 12}, són íntegrament extretes de: Ajuntament de Barcelona, direcció de relacions internacionals i cooperació, convocatòria per a la justícia global (EPCJG):

- [Instruccions formulari modalitats C1, C3 i C4: Programa d'Educació per a la Justícia Global 2016 Projectes anuals i pluriennals](#)
- [Formulari de sol·licitud modalitats C1, C3 i C4: Programa d'Educació per a la Justícia Global 2016 Projectes anuals i pluriennals](#)

