



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## EJEMPLOS DE TEORÍAS DE CAMBIO

Los dos ejemplos de teorías del cambio que se presentan a continuación acompañan al Cuaderno de Trabajo de la Teoría del Cambio, y proporcionan sólidos ejemplos de productos de la teoría del cambio (1. narrativa de la teoría del cambio y 2. modelo visual / lógico). Cada teoría del cambio ofrece una clara exposición de los cuatro elementos de una teoría del cambio sólida: puntos de entrada, resultados, intervenciones y supuestos.

## MUESTRA I: CONSERVACIÓN DEL HÁBITAT COSTERO

El ejemplo de teoría del cambio que figura a continuación es una adaptación hecha por un socio ejecutor de USAID, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN). Este ejemplo incluye 3 partes:

1. Descripción del contexto del estudio de caso
2. Narrativa de la teoría del cambio
3. Ejemplos de cómo visualizar la narrativa de la Teoría del Cambio en un modelo lógico

### PARTE I: ANÁLISIS CONTEXTUAL

*Nota: Una sólida teoría del cambio surge de una sólida comprensión del contexto local (el estado actual).*

El delta de Polaris y sus islas albergan el 55% de los manglares del Estado de Polarisia y el 85% de sus praderas marinas, lo que lo convierte en una de las zonas marinas de mayor importancia ecológica de la región. Sin embargo, los hábitats costeros del delta de Polaris están cada vez más amenazados desde hace dos décadas, sobre todo por la expansión del desarrollo económico a lo largo de la costa, la pesca intensiva cerca de la costa y el impacto continuo del cambio climático. Para hacer frente a estos problemas, la nueva estrategia de USAID hace de la "conservación mejorada de los hábitats costeros" un objetivo del apoyo estadounidense, con el "aumento de la biodiversidad costera" como resultado clave.

Existen complejos factores que contribuyen a los malos resultados de la conservación y la biodiversidad en la actualidad:

- La inversión en las islas ha priorizado el turismo sobre la conservación del hábitat y la gestión de la pesca. En los últimos 10-15 años, algunas praderas marinas han disminuido hasta un 50% debido al crecimiento exponencial del turismo y al desarrollo, en gran medida no regulado, de los complejos turísticos de playa.
- Los recientes cambios en las zonas de MPA reflejan el poder que ejercen las mayores empresas inmobiliarias locales de Polarisia y la mentalidad general de una industria que ve a la MPA en gran medida como una zona de desarrollo turístico, con poca consideración por la conservación a largo plazo del capital natural.
- La pesca intensiva cerca de la costa ha agotado las poblaciones de peces, lo que ha provocado el fenómeno de la "pesca descendente en la red alimentaria", un proceso por el que la pesca agota los peces más grandes, lo que lleva a centrarse finalmente (por necesidad) en la captura de peces más pequeños, lo que es devastador desde el punto de vista ecológico e insostenible a largo plazo.
- La pesca sigue produciéndose dentro de las zonas marinas protegidas, lo que refleja el relativamente escaso énfasis puesto en la conservación y el limitado poder de la autoridad de las zonas marinas protegidas (MPA) para hacer cumplir la ley.
- La mayoría de los pescadores de la MPA y sus alrededores son de fuera de la isla y tienen poco sentido de la responsabilidad hacia la sustentabilidad.

Aunque en las dos últimas décadas se han llevado a cabo varias intervenciones para hacer frente a las innumerables amenazas a la biodiversidad en el delta y sus islas, estas han resultado insuficientes para proteger adecuadamente los hábitats marinos y costeros clave y las especies que dependen de ellos. USAID y otros donantes han financiado diversas actividades, pero la combinación de actores e intereses señalada anteriormente ha limitado los avances significativos en el fortalecimiento de la gestión de las áreas marinas protegidas.

## PARTE 2: NARRATIVA DE LA TEORÍA DEL CAMBIO

En este contexto, la Teoría del Cambio (ToC) se basa en el reconocimiento de que se requieren nuevos enfoques para abordar los problemas estructurales de fondo, es decir, las relaciones, las mentalidades y los comportamientos de los principales actores influyentes en el sistema, como precursores necesarios para la conservación de la biodiversidad.

Un análisis más detallado durante la puesta en marcha descubrió que la industria del turismo en las islas y a lo largo de la costa podría ser un motor clave para el cambio. Las principales marcas turísticas tienen intereses económicos a largo plazo que, de hecho, se alinean con los objetivos de conservación de la biodiversidad (unas costas sanas y biodiversas atraen a los turistas y mantienen sus inversiones a gran escala a largo plazo). Varias marcas internacionales que invierten en la zona (Accor, InterContinental, Sheraton, etc.) tienen sólidas políticas de CSR y sustentabilidad a nivel mundial y han empezado a demostrar ese compromiso a nivel local.

Los grandes conglomerados de Polarisia quieren ser vistos como afines a las normas internacionales, y la Iniciativa puede aprovechar esto para asociarse con el sector privado internacional y local. Dado el poder del sector turístico en la zona, si utilizan su peso para proteger el MPA, esto podría ser un factor de cambio, lo que llevaría a una mayor aplicación de las normas locales de pesca y conservación de la costa por parte de las unidades de gobierno locales.

Para aprovechar este punto de entrada, la Iniciativa trabajará con los líderes existentes en el sector privado, empezando por las cadenas internacionales comprometidas que han acordado participar para fortalecer aún más los elementos favorables a la conservación dentro de la Plataforma Empresarial Insular (IBP). La Iniciativa prevé que las principales marcas nacionales se sientan motivadas por el orgullo y el "miedo a quedarse fuera" para participar con las marcas internacionales en la plataforma para promover la inversión empresarial en la gestión de los recursos costeros. La Iniciativa trabajará simultáneamente con la unidad de gobierno local (LGU) para conectar con el IBP e identificar las acciones que el IBP puede tomar para promover la conservación del hábitat costero (es decir, la gestión de residuos sólidos y la aplicación de la ley). Asumimos un nivel básico de capacidad dentro de la LGU para coordinar los diversos intereses empresariales basándonos en nuestra participación en programas anteriores y mediremos el cambio en la afiliación y las relaciones dentro del IBP así como el cambio en las relaciones entre el IBP y la LGU utilizando el análisis de redes sociales u otros métodos cualitativos. Se trata de un enfoque poco ortodoxo para reforzar la gestión de las MPA, pero todo indica que un enfoque clásico basado en el desarrollo de capacidades y la capacitación de la comisión de gestión de las MPA no funcionará, ya que no tiene casi ningún poder frente al sector turístico.

Además, en 2019, la incapacidad de Polarisia para frenar la pesca ilegal fuera de sus aguas territoriales hizo que la UE le amonestara con una Tarjeta Amarilla. Desde entonces, las exportaciones de productos del mar a la UE han disminuido un 10% al año, lo que equivale a una pérdida de cientos de millones de dólares al año. En respuesta a la Tarjeta Amarilla, Polarisia reformó su Ley de Pesca, que incluye multas mucho más altas para la pesca ilegal. La ley actualizada también incluye disposiciones legales para la co-gestión de la pesca entre el sector pesquero y las unidades de gobierno local. El gobierno ha publicado recientemente unas directrices detalladas para la aplicación de esta forma de co-gestión, conocida como Áreas Marinas Localmente Gestionadas (LMMA). Es importante destacar que la unidad de gobierno local ha pedido ayuda para establecer las LMMA en los tres grupos de islas, lo que crea una oportunidad ideal para reducir la pesca IUU a corto plazo y establecer una base inicial para una protección más formalizada en el futuro de

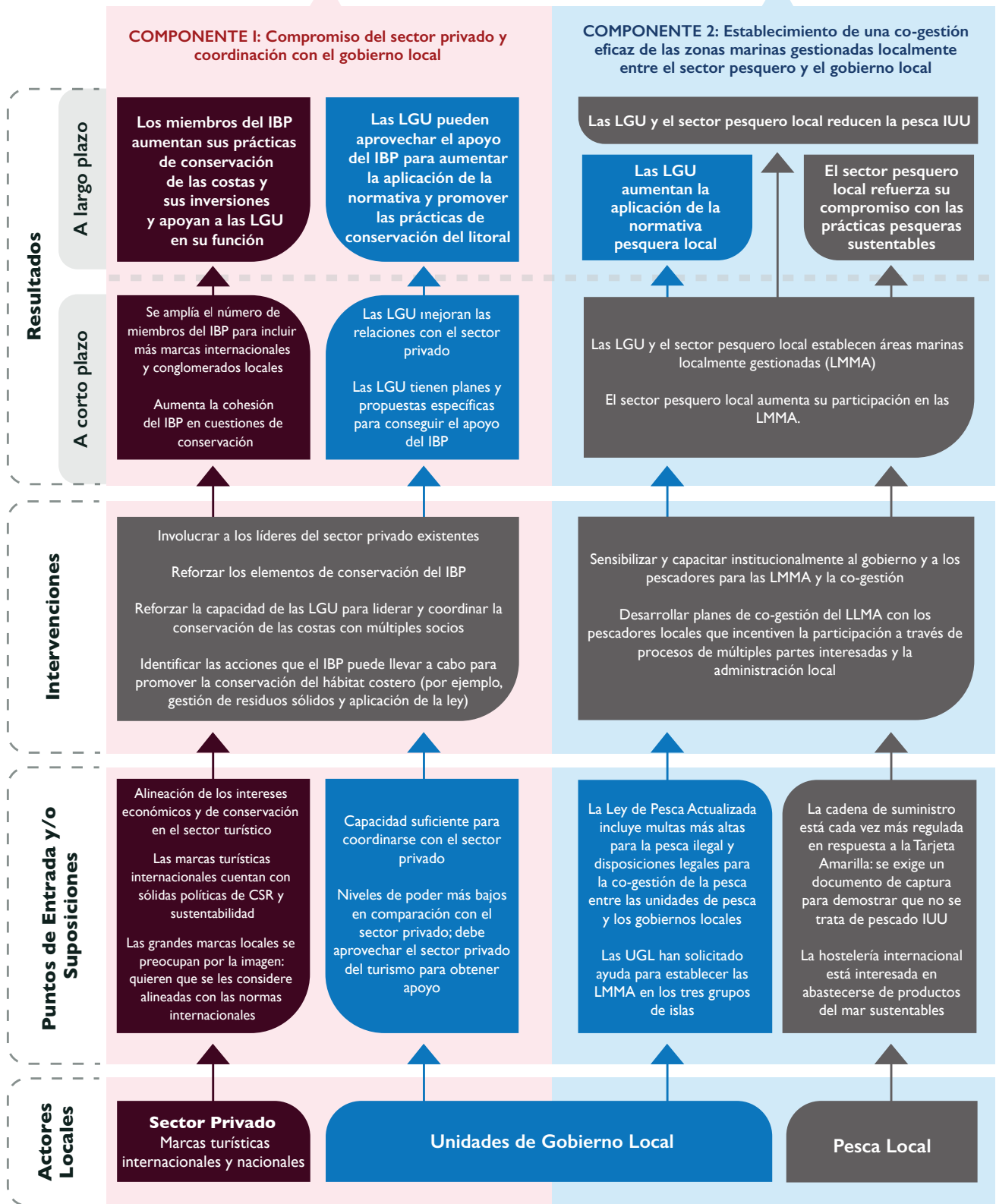
esta zona. Las cadenas hoteleras internacionales también están interesadas en abastecerse de productos del mar sustentables y pueden ser aprovechadas para apoyar este esfuerzo.

Por lo tanto, la Iniciativa trabajará con las comunidades pesqueras y las administraciones locales para aprovechar estos puntos de entrada interrelacionados, desarrollando una red de LMMA co-gestionadas que apoyen el uso sustentable a largo plazo y reduzcan y controlen de forma demostrable la pesca ilegal. La iniciativa parte de la base de que el apoyo continuado de las más altas instancias (la oficina del Primer Ministro) seguirá fomentando el apoyo de las administraciones locales a este esfuerzo. A medida que la aplicación de la ley mejore y aumente por parte del gobierno local, las pesquerías locales se verán motivadas a participar en los planes de co-gestión para tener voz y voto. De este modo, la iniciativa apoyará un modelo exitoso de co-gestión con múltiples partes interesadas que podrá reproducirse en otras comunidades pesqueras de Polarisia, lo que dará lugar a una reducción de la pesca IUU y a una mejor gestión de las LMMA como precursor necesario para la conservación de la biodiversidad.

### **PARTE 3: TEORÍA DEL CAMBIO VISUAL**

**Objetivo a largo plazo:** Aumento de la biodiversidad costera en el Delta de Polaris

**Objetivo de la actividad:** Mejora de la conservación del hábitat costero



IBP: Plataforma empresarial insular  
 LGU: Unidad de gobierno local  
 LMMA: Áreas marinas localmente gestionadas  
 IUU: Ilegal, no declarado, no regulado  
 RSC: Responsabilidad social de las empresas



## MUESTRA 2: JUSTICIA JUVENIL

El ejemplo de la teoría del cambio que figura a continuación está tomado de un caso de ejemplo de USAID desarrollado por la Oficina de Políticas, Planificación y Aprendizaje de USAID para su uso en la capacitación de USAID.

Este ejemplo incluye 3 partes:

1. Descripción del contexto del estudio de caso
2. Narrativa de la teoría del cambio
3. Ejemplos de cómo visualizar la narrativa de la Teoría del Cambio en un modelo lógico

### PARTE I: ANÁLISIS CONTEXTUAL

*Nota: Una sólida teoría del cambio surge de una sólida comprensión del contexto local (el estado actual).*

La actividad delictiva y la violencia de los jóvenes han sido un grave problema en Marshovia durante la última década, convirtiéndola en uno de los países más violentos de la región y creando graves problemas de gobernanza y seguridad. Para hacer frente a estos problemas, la nueva estrategia de USAID hace que la "mejora de la gobernanza democrática" sea uno de los principales objetivos del apoyo de Estados Unidos, siendo la "reducción de la delincuencia juvenil" un resultado clave.

Son numerosos y complejos los factores que contribuyen a la delincuencia juvenil; entre ellos, los altos índices de pobreza, la desigualdad social, el desempleo, el abandono escolar y el fácil acceso a las armas. Lo más significativo es que Marshovia finalizó recientemente una sangrienta guerra civil que llevó a casi un millón de personas a abandonar el país en busca de una vida mejor. Como resultado, una generación de niños quedó al cuidado de sus familiares, ya que sus padres emigraron a otros países. Esta ruptura de las familias fue muy perjudicial para la sociedad de Marshovia, ya que los jóvenes satisfacen su necesidad de amor, autoestima y sentido de pertenencia uniéndose a bandas criminales.

Este aumento de las pandillas y de los índices de delincuencia también coincidió con un aumento de las penas impuestas por el gobierno, incluso por delitos menores, y con un aumento de la tasa de jóvenes que acaban en la cárcel. Esto inicia un círculo vicioso en el que los jóvenes encarcelados se sienten aún peor sobre sí mismos. Como resultado de esta situación, más del 60% de los jóvenes que salen de las cárceles cada año regresan a las bandas criminales y acaban de nuevo en la cárcel en un plazo de tres años.

Varios políticos influyentes de la legislatura nacional de Marshovia están preocupados por los crecientes costos de mantener a los jóvenes en las cárceles y por una tasa de criminalidad que sigue aumentando, y han solicitado el apoyo de USAID para ayudar a resolver estos problemas. Estos mismos políticos se inspiran también en la experiencia de la vecina San Lola, donde los jóvenes reciben castigos menos severos y entran en Centros de Rehabilitación Alternativa (ARC) que ofrecen a los jóvenes apoyo psicosocial, tutoría, clases de habilidades para la vida y mucho más. Los ARC cuestan un tercio del gasto que supone el encarcelamiento y han conseguido resultados impresionantes en la reducción del número de jóvenes que acaban volviendo a la cárcel.

Desgraciadamente, aunque en la legislatura de Marshovia hay un creciente apoyo a las reformas, la decisión de condenar a los jóvenes a la cárcel no corresponde a los políticos nacionales, sino a los jueces designados

localmente, que son responsables ante el gobierno local que los ha nombrado. Estos jueces tienden a preferir las penas de cárcel a las alternativas locales (por ejemplo, las opciones tipo ARC) debido a la estructura de incentivos existente. Las opciones locales como los ARC son financiadas por el gobierno local, lo que reduce aún más los recursos locales, mientras que el envío de los jóvenes a la cárcel es pagado por el gobierno nacional.

Además, dado que los gobiernos locales carecen de medios financieros o de incentivos para invertir en ARC locales, existen menos de estas opciones, y las que existen tienen diversos niveles de calidad debido a la falta de reglamentos, normas y supervisión. Por lo tanto, los jueces conservadores de Marshovia perciben con razón que los ARC no son alternativas eficaces, y que el encarcelamiento de los jóvenes es la única opción viable en la mayoría de los casos.

## **PARTE 2: NARRATIVA DE LA TEORÍA DEL CAMBIO**

Basándose en el contexto anterior, en los análisis posteriores y en los debates de cocreación con las partes interesadas locales durante el proceso de diseño, se descubrió que un factor clave de la elevada tasa de delincuencia entre los jóvenes era la excesiva dependencia del tiempo de cárcel como castigo. La teoría del cambio de USAID es que si se puede ayudar a romper este círculo vicioso a través de la condena alternativa de los jóvenes a los Centros de Rehabilitación Alternativa (ARC), entonces los jóvenes desarrollarán la autoestima y la autovaloración que necesitan para resistir las influencias negativas y no volver a una vida de delincuencia.

Para romper este ciclo, el equipo de implementación propone ahora asociarse con los líderes de la legislatura nacional para promulgar una reforma política que cambie los incentivos detrás del encarcelamiento masivo de jóvenes. Dado que los ARC en San Lola cuestan un tercio de lo que cuesta el encarcelamiento, USAID cree que el gobierno nacional de Marshovia puede lograr un ahorro de costos similar si exige esta estructura de incentivos mediante el reembolso a los gobiernos locales de los gastos incurridos por los ARC en sus distritos. Esta reforma podría reforzarse aún más con nuevos requisitos para que los gobiernos locales paguen parte de los costos de encarcelar a los jóvenes en una institución nacional. USAID asume que esta agenda legislativa tendrá éxito porque cree que el electorado está igualmente frustrado por el sistema de justicia fallido y está listo para una mejor reforma judicial.

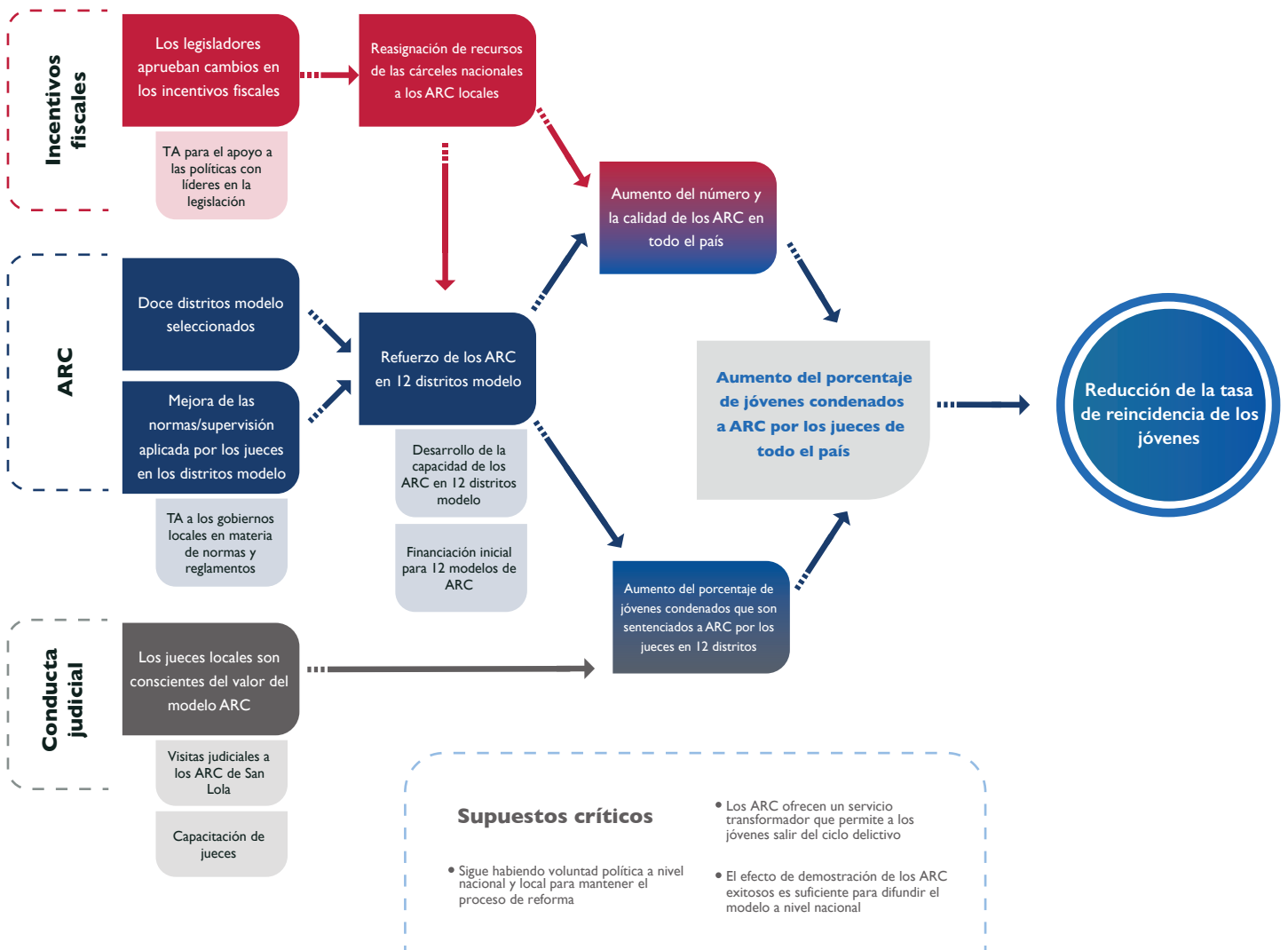
Además de esta reforma política, USAID también tiene previsto asociarse con una docena de distritos modelo en toda Marshovia. En cada uno de estos distritos, trabajará con los funcionarios del gobierno local para establecer normas reglamentarias y supervisar los ARC. Además, aportará financiación inicial y asistencia técnica a los nuevos ARC con el fin de desarrollar su capacidad para mejorar los resultados de los jóvenes tras su puesta en libertad. USAID cree que esta asistencia tendrá un efecto de demostración para otros distritos en los que no ha habido antes ningún incentivo para invertir o desarrollar los ARC.

En conjunto, USAID cree que estos cambios proporcionarán a los jueces la motivación y la oportunidad que necesitan para condenar a más jóvenes a los ARC. USAID también propone facilitar aún más este cambio de comportamiento mediante la mediación en la capacitación de los jueces sobre el enfoque de los ARC, basándose en la experiencia en San Lola, además de las visitas a los sitios de demostración de los ARC. Si los jueces creen que los ARC son más efectivos, y los gobiernos locales a los que deben rendir cuentas respaldan esta opción, USAID cree que los jueces de todo el país preferirán cada vez más esta opción en lugar de la alternativa más costosa de la cárcel.

A medida que más jóvenes de Marshovia estén expuestos a los programas psicosociales que ofrecen los ARC, la tasa de jóvenes que regresan a la cárcel se reducirá y la delincuencia juvenil en general disminuirá.



Modelo lógico 2: Cadena de Resultados



## Objetivo del proyecto: Reducción de la tasa de reincidencia de los jóvenes

