



MANUAL

# TEORÍA DEL CAMBIO:

## 10 PASOS PARA DISEÑAR PROYECTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL DE ALTO IMPACTO





MANUAL

# Teoría del Cambio: 10 pasos para diseñar proyectos de innovación social de alto impacto

---

Documento elaborado a solicitud de la Fundación Konrad Adenauer

**Autor:**  
**Alexandra Ames Brachowicz**

Diciembre 2021

MANUAL TEORÍA DE CAMBIO: 10 PASOS PARA DISEÑAR PROYECTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL DE ALTO IMPACTO

© Konrad-Adenauer-Stiftung (Oficina Perú)  
Calle Grimaldo del Solar 162, oficina N°1004  
Miraflores - Lima 18 - Perú  
Teléfono: (511) 501-4228  
<http://www.kas.de/web/peru/>

© Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico.  
Jr. Gral. Luis Sanchez Cerro 2141, Jesús María, Lima.  
<https://www.up.edu.pe/egp>

Corrección de estilo: Ricardo Gustavo Delgado Mendoza.  
Diseño de caratula: Miguel Angel Castro Espinoza.

Primera edición en versión digital: septiembre de 2022

ISBN 978-612-49057-0-4

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2022-10015

*Reservados todos los derechos.*

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. La reproducción total o parcial de este documento podrá hacerse consignando los créditos correspondientes al autor e instituciones respectivas.

Alexandra Ames Brachowicz - Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico y Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

La presente obra esta sujeta a las condiciones de licencia “Creative Commons Reconocimiento - Compartir Igual 4.0 Internacional, CC BY-SA 4.0

Distribución Gratuita

# Índice

Presentación. ....	7
Introducción. ....	9
Paso 1. ....	15
Paso 2. ....	29
Paso 3. ....	37
Paso 4. ....	45
Paso 5. ....	55
Paso 6. ....	71
Paso 7. ....	81
Paso 8. ....	93
Paso 9. ....	103
Paso 10. ....	117
<b>Referencias bibliográficas. ....</b>	<b>129</b>



# Presentación

En la Fundación Konrad Adenauer en el Perú tenemos a la innovación como uno de los pilares de nuestro trabajo a nivel mundial. Estamos convencidos que, a través de ella, se pueden resolver los problemas **complejos que enfrentamos en la actualidad. Asimismo, creemos firmemente** que la innovación responsable debe estar al servicio de las personas y que puede y debe ser una herramienta para fortalecer la democracia, la libertad y la prosperidad a nivel global.

En este sentido, como parte de nuestro trabajo en el Perú, consideramos importante la difusión de herramientas que sirvan de guía a los tomadores de decisiones para llevar a cabo acciones que permitan lograr el cambio social que demandan los retos actuales. Es por ello **que, junto a la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico,** presentamos esta publicación denominada “Manual Teoría del cambio: 10 pasos para diseñar proyectos de innovación social de alto impacto” **con la finalidad de acompañar a los gestores sociales para el logro de** sus objetivos resaltando la empatía, la adaptabilidad, la innovación y la rendición de cuentas como valores importantes y necesarios a lo largo del todo el proceso de diseño y gestión.

**El equipo de la Universidad del Pacífico ha propuesto una ruta compuesta por diez pasos que son didáctica y gráficamente presentados, junto con recomendaciones prácticas e invitaciones a la reflexión que** esperamos sean de gran utilidad y motivación para los gestores públicos, políticos, organizaciones y ciudadanos en general que se encuentren vinculados a la gestión de proyectos sociales y que utilizando los lineamientos aquí señalados generen valor agregado y se conviertan en activos importantes para la prosperidad de nuestra sociedad.

Dr. Robert Helbig  
Representante en el Perú y Ecuador  
Fundación Konrad Adenauer





# ¿Es la realidad transformable?

Si se encuentra leyendo este manual es porque tiene un interés genuino por generar un impacto positivo en la comunidad. La buena noticia es que tiene el 50% de lo que necesita para generar el impacto que desea.

El asumir el compromiso de involucrarse en la tarea de generar impacto social es un espacio ganado muy importante para lograr los objetivos. Sin embargo, eso no es todo. No basta con desear, tampoco es suficiente querer: hay que saber cómo hacerlo. Este manual será una guía que ayudará a tener claridad con respecto a los pasos que se deben seguir y a los enfoques a los que se debe prestar atención.

El mundo se ha ido transformando y, definitivamente, se ha generado mucho progreso. Esto ha permitido que millones de hogares mejoren sus condiciones de vida. Sin embargo, todavía existen otros millones de hogares que viven con menos de un dólar al día, familias que se fueron a dormir sin haber consumido alimentos nutritivos y niños que mueren por no haber tenido una atención temprana durante su creci-

miento y desarrollo que les haya permitido prevenir o tratar enfermedades oportunamente. Hoy se sabe que las cosas pueden mejorar, pero también que falta mucho por hacer. Si se quiere lograr un mayor impacto, no se puede seguir las mismas fórmulas tradicionales. Se debe comenzar a pensar en cómo, con los recursos con los que uno cuenta, se puede maximizar el impacto positivo en las personas que necesitan ayuda. La gestión social puede llegar a ser un campo de acción muy frustrante; lidiar con problemas sociales es una tarea tan compleja como abrumadora, al punto que puede evitar que se piense con claridad.

El conocimiento y el mundo avanzan de manera muy rápida, y los problemas sociales se complejizan cada vez más. Es indispensable mantenerse actualizado y, sobre todo, prestar atención a los errores que se van cometiendo para convertirlos en aprendizajes. El conocimiento de la gestión de proyectos sociales efectivos es un horizonte continuo y no tiene una meta absoluta. Sin embargo, los pasos que encontrará aquí son suficientes para emprender un viaje hacia la generación de impacto social.

Una directora de una ONG que rescataba niños de la calle —y les daba atención, tratamiento y mucho amor para que puedan mejorar sus vidas— repetía constantemente: “No importa cuánto hagamos o gastemos, basta que salvemos un niño para que todo el esfuerzo sea recompensado”. Detrás de esta frase bien intencionada se esconde uno de los principales errores o trampas de la generación de impacto social. Esta “trampa” se hace más evidente cuando se trabaja en el Estado.

Evidentemente, la cobertura con la que se cuenta al trabajar en el Estado es mucho más amplia de la que se puede tener en una ONG, pero habría que preguntarse si mayor cobertura es sinónimo de mayor esfuerzo. La dura realidad del trabajo en el sector público hace que uno se pregunte “¿realmente es posible generar cambios positivos en el país?” La frustración puede hacer que los gestores sociales o gestores públicos piensen que esta es una tarea perdida, que el Perú no puede cambiar o mejorar nunca. Sin embargo, cuando se escucha el agradecimiento de los beneficiarios directos de los programas sociales generados, se entiende que por lo menos la realidad de una persona puede transformarse. Entonces, si las cosas se pueden transformar para alguien, es solo cuestión de preguntarse “¿cómo se puede generar el mayor impacto posible con recursos limitados?”

No basta tener las ganas para transformar, es necesario ser estratégico y tratar de identificar cómo se puede maximizar el impacto.

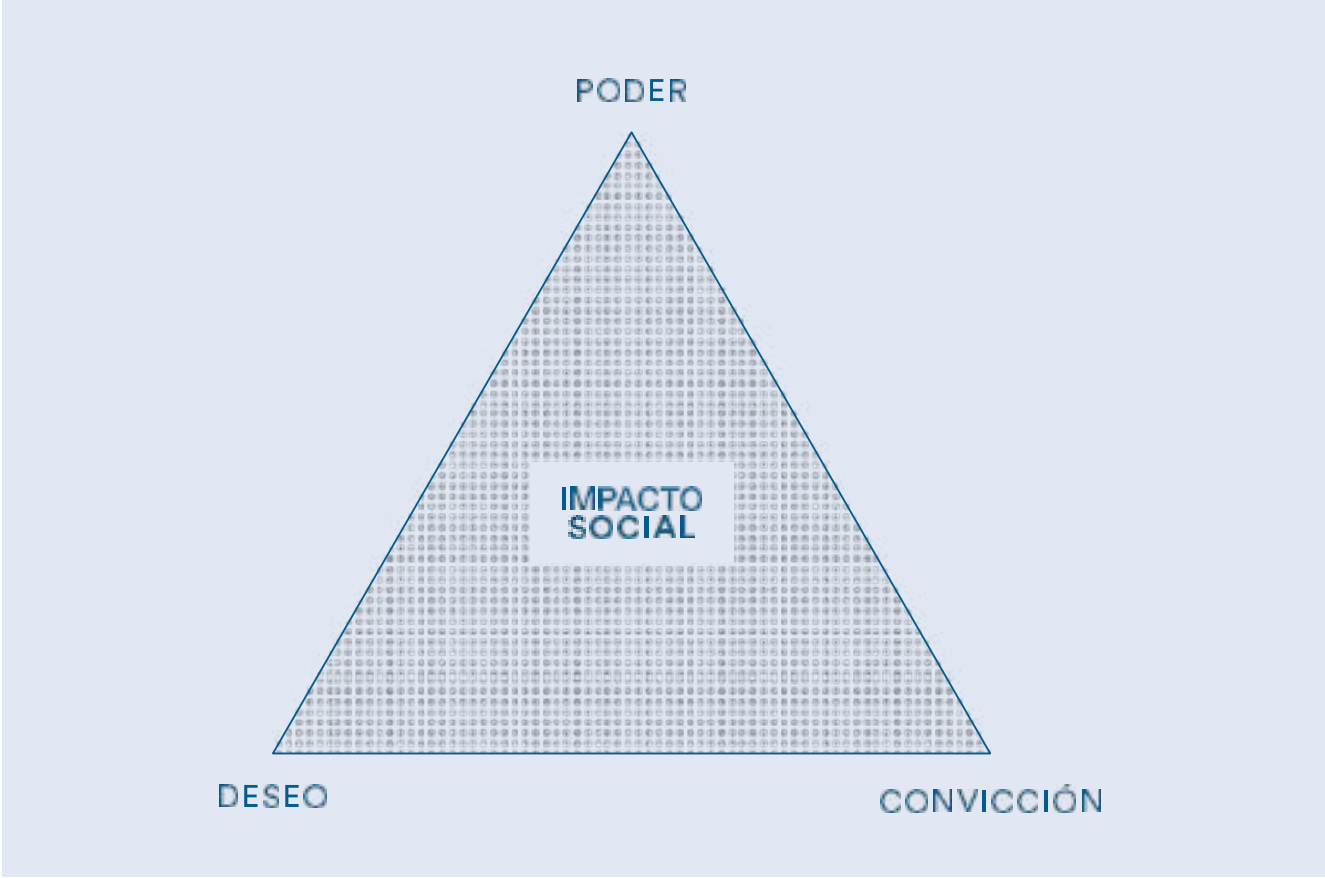
Una forma eficiente de hacerlo es utilizando herramientas de distintas disciplinas: ingeniería de procesos, gestión empresarial, estadística, manejo del tiempo y trabajo en equipo, entre muchas otras. Nutrirse de más conocimientos es bueno, pero uno debe también identificar los errores para convertirlos luego en información valiosa que nos servirá para futuros proyectos.

Ante este panorama, el manual presenta un método de 10 pasos para darle un poco más de claridad al complejo camino de la implementación de proyectos orientados a la generación de valor público o social.

Se ha mencionado que el compromiso de querer hacer el bien es clave para involucrarse en la ges-

ción de proyectos sociales, pero no basta con desearlo, también es necesario creer en la posibilidad de que se puede lograr. Si no se cree que ese cambio es posible, difícilmente habrá un esfuerzo por conseguirlo. Pero tampoco es suficiente desear o creer, se debe tener la capacidad de transformar: poder hacerlo, es decir, el tener la capacidad que se necesita para transformar un problema en un beneficio real que mejore la calidad de vida de las personas. Este manual busca, justamente, dotar a los lectores (con convicción y deseo de transformar la realidad) de habilidades, técnicas y herramientas que harán posible que los cambios sucedan.

Figura 1  
*El deseo, el poder y la convicción son los artífices del impacto social*



Elaboración propia.

Antes de empezar con esta guía de 10 pasos, se debe entender bien lo que significa cambio social.

“El cambio social es un concepto multidimensional, que es visto como un proceso. Durante el período de cambio muchas fuerzas están en movimiento y el proceso es irreversible. El cambio social se centra en la solución de problemas y es un concepto visto como positivo a pesar de las consecuencias claramente negativas con que algunas veces se lo describe. Es también un concepto dinámico y puede ser considerado un concepto dialéctico debido a que se presentan posiciones diferentes y contradictorias,

que emergen durante el proceso de cambio social. Parte de la dificultad para definir el cambio social es que toma diferentes formas en diferentes teorías y en diferentes contextos. Entre las definiciones de cambio social el énfasis es sobre las diferentes clases de cambio; la definición crucial involucra el cambio estructural en las relaciones, organización y nexos entre los componentes sociales” . (Canaval, 2000, p. 38)

Un proyecto social busca resolver un problema social específico. Cuando se habla de cambio o de transformación social, se hace referencia a los efectos que se podrían generar una vez que se logra solucionar un problema social específico. Por ello, antes de hablar de cambio o transformación social, se prefiere concentrar la atención en la generación de valor público o social.

Mark Moore (1998) fue quien introdujo el concepto de valor público. Para entender mejor este concepto, se debe partir del concepto de valor privado. El objetivo de las empresas del sector privado, independientemente de su tamaño, está orientado a generar valor económico, es decir, ganancias. La inversión de recursos(dinero, tiempo o esfuerzo) que luego se multiplica en ganancias monetarias, se conoce como valor privado.

Desde esta perspectiva, Moore sostiene que en el sector público también se generan ganancias, a las cuales se les denomina valor público. En el sector público no se producen ganancias monetarias, sino sociales, lo cual está vinculado al progreso de las personas, a la mejora de su calidad de vida, entorno y bienestar. Este tipo de ganancias son más complejas de medir: es más sencillo contar dinero que medir la calidad de vida. Pero medir el impacto social no es imposible.

Por lo tanto, lo que Moore propone es que el valor público busca generar el máximo valor posible en beneficio de los ciudadanos, con la menor cantidad o con los mismos recursos asignados. El objetivo es ser lo más eficiente posible con los recursos que se tienen y transformarlos en resultados positivos para la sociedad.

La idea de valor público está orientada a la función pública, a lo que los servidores públicos deben hacer en el Estado. Sin embargo, hoy se sabe que existen otros espacios donde se puede generar valor público. Es por eso que también se le puede llamar valor social.

Dicho concepto también ayuda a **identificar** cuál es el propósito que tienen los trabajadores, los gestores públicos o sociales en un área específica, cuál es el rol que desempeñan en la organización y cómo ese rol, de alguna manera u otra, contribuye al cumplimiento de la misión de la organización.

Por ello, de manera permanente, el trabajador debe reflexionar si en realidad las tareas que desempeña aportan al cumplimiento de su propósito. Sin embargo, el aporte más importante de Moore no es la generación de este concepto, sino la invitación a ir más allá: ser innovador y ver al problema como una oportunidad. Frente a esto, Moore menciona la existencia de diferentes formas de ser creativos para tratar de generar valor público de modo continuo o rutinario.



## Historia: El caso de la bibliotecaria de Moore

Una biblioteca pública de un municipio de los Estados Unidos, entre las dos y seis de la tarde, se veía invadida por adolescentes escolares que generaban desorden y caos, rompiendo con la lógica de una biblioteca (orden y silencio). Esta situación era muy difícil de controlar, debido a que la bibliotecaria se encontraba sola. Además, no entendía por qué sucedía esto. Después de algunas indagaciones, ella descubrió que los padres de familia, al no tener con quién dejar a sus hijos mientras trabajaban, optaban por dejarlos en la biblioteca pública para que no estén solos en sus casas. De esta manera, se acompañarían unos a otros en un lugar percibido como seguro: la biblioteca pública. A las seis de la tarde, después del trabajo, los padres pasaban a recogerlos y los llevaban a sus casas, dejando la biblioteca vacía.

Frente a esta situación, la bibliotecaria tenía tres opciones:

- ① No hacer nada. Algunos funcionarios optan por no involucrarse y dejarlo pasar, diciendo: “No es mi problema que los adolescentes se porten mal en la biblioteca. Mejor no me meto en líos y recibo mi sueldo mensual tranquila”.
- ② Aferrarse a la norma. La mayoría de los funcionarios eligen la opción de apegarse a las normas y leyes. En tal sentido, la bibliotecaria podría haber dicho: “Esto no es una guardería, la regla número uno de la biblioteca es guardar silencio y si no lo hacen, se van todos. No me importa si no tienen a dónde ir”.
- ③ Convertir el problema identificado en una oportunidad. Esta es la mejor opción, ya que ayuda a generar valor público, crea un buen servicio o apoya a la comunidad. Desde esa perspectiva, la bibliotecaria se dio cuenta de que la razón de ser de la biblioteca, en esta situación en particular, no era necesariamente prestar libros, sino ofrecer conocimiento y promover el aprendizaje. Al ser esa la misión de la biblioteca, ella decidió ponerla en práctica. Dijo: “Puedo ayudar a estos adolescentes a que utilicen, de manera adecuada, los libros de la biblioteca para que puedan hacer sus tareas. ¿Cómo? Contratando tanto a un par de asesores extracurriculares como a un par de profesores para que los ayuden a hacer sus deberes”. La bibliotecaria le presentó un informe con sus recomendaciones a su jefe, quien le respondió: “No hay presupuesto para eso, no alcanza”. Ella no se quedó tranquila, siguió buscando una solución y se preguntó: “Cómo puedo hacer posible mi propuesta sin generar gastos”. Entonces, se le ocurrió una gran idea: convocar a jóvenes universitarios para que, de manera voluntaria, trabajen en la biblioteca ayudando a los adolescentes con sus tareas escolares. Hizo una convocatoria a la universidad de la ciudad y tuvo una gran acogida, muchos jóvenes se inscribieron como voluntarios. Gracias al uso de los recursos de la biblioteca y al apoyo de los voluntarios, los maestros de la escuela empezaron a notar

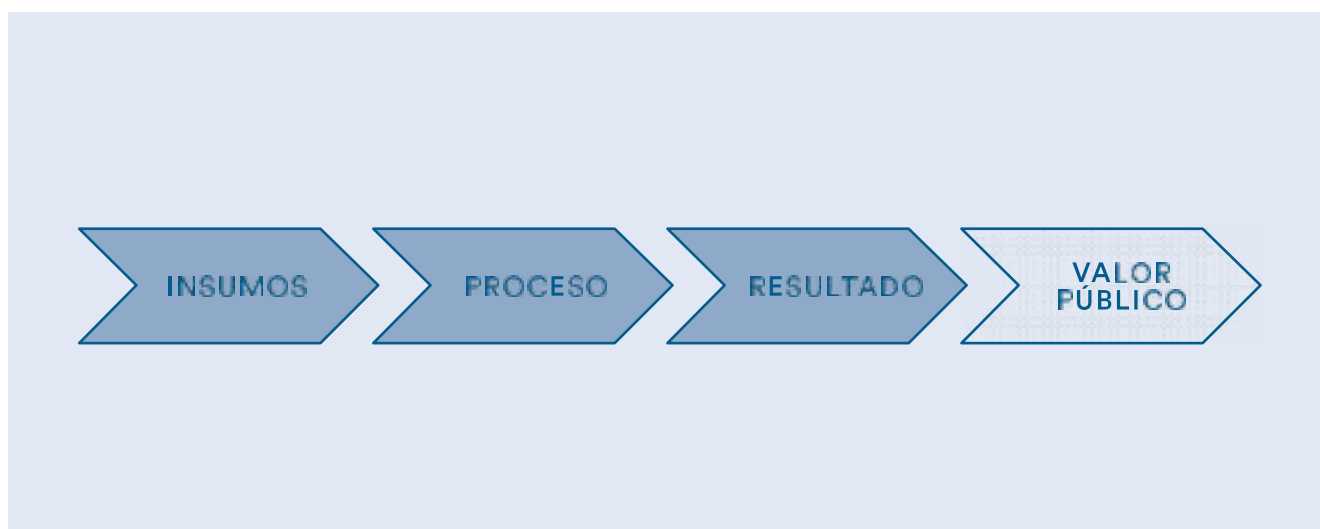
una mejoría en las notas y rendimiento de los adolescentes. Los padres de familia estuvieron muy agradecidos con la bibliotecaria y el servicio que se había implementado en la biblioteca.

Es así como se creó valor público a partir de una situación en la que la bibliotecaria pudo mantenerse al margen u obligar a los adolescentes a irse. Ella pudo convertir un problema en una oportunidad para crear un servicio que generó valor público en lo que respecta a rendimiento escolar. No obstante, el valor público también se vio reflejado en la satisfacción de los ciudadanos por los servicios entregados por la biblioteca. Los padres no solo estaban contentos con el rendimiento de sus hijos, también lo estaban con la municipalidad y su gestión. Esto generó un vínculo de confianza que aumentó los niveles de aprobación del alcalde, y esta percepción positiva tuvo como resultado su reelección.

La lógica de la creación de valor se puede expresar en lo que se conoce como la cadena de valor, que se muestra en el siguiente diagrama:

Figura 2

*Diagrama de una cadena de valor*



Elaboración propia.

En una cadena de valor, los insumos canalizados a través de un proceso (donde se tiene una serie de tareas y actividades) se transforman en un resultado que, a su vez, permite generar valor público.

Este manual propone entender la gestión social como la necesidad de gestionar una cadena de valor que asegure la obtención progresiva de los resultados esperados.

La búsqueda del cambio y transformación social se puede lograr en los siguientes 10 pasos.



PASO 1

Conocer el  
problema que se  
quiere cambiar







# Identificar el problema



No se puede gestionar algo que no se conoce. Hay que casarse con el problema que se desea solucionar y no con la idea de solución que se trae de manera preconcebida

Casi todas las metodologías —si no todas— de innovación social, impacto social, etc., piden empezar por identificar el problema que se busca solucionar. Tiene lógica: ¿cómo se va a implementar una solución si es que no se ha identificado el problema? Parece obvio, ¿no? Pero lo cierto es que en la vida real no lo es tanto.

El primer día de clases de gestión de proyectos de alto impacto, los alumnos vienen cargados de ideas diversas, una más innovadora que la otra. Pero cuando se les pregunta qué es lo que están buscando solucionar, no saben responder y empiezan a titubear.

Uno puede tener miles de ideas maravillosas, pero lo importante de la gestión social es que estén orientadas a solucionar un problema social específico. Sin eso claro, difícilmente se logrará un resultado concreto.

La primera pregunta entonces que se deben hacer los gestores sociales es: ¿qué es eso que yo quiero cambiar? Esta es la primera pregunta de la teoría del cambio.

Ahora, algo que se debe tener en cuenta es que resolver problemas sociales o problemas públicos no es una tarea sencilla. Se debe reconocer la complejidad del problema y no esperar que su solución sea sencilla. La tarea es complicada, pero si se tiene los tres elementos previos del triángulo, se pueden lograr los objetivos.

Esto es lo que diferencia a los soñadores de los hacedores o como se les llama: “agentes de cambio”.



Recordar: Preste atención a los errores que ha cometido. Pregúntese por qué el último proyecto en el que se involucró no generó los impactos esperados. Convierta sus errores en información valiosa.

Mucha gente cree que pensar demasiado en un problema es una pérdida de tiempo y que lo mejor es ir directamente a la acción. Pero saltarse este paso tan importante puede jugar en contra: obtener proyectos fracasados en términos de resultados.

Para Dunn, “se producen muchos más errores como consecuencia de la errónea definición de un problema que al ofrecer malas soluciones a problemas bien planteados” (como se cita en Subirats, 1992, p. 48).

Aquí algunos errores comunes al momento de identificar problemas:

① Confundir síntoma con enfermedad:

Imagine que sufre de tuberculosis y, como reacción a ello, tiene muchísima tos. Entonces, decide ir al doctor, y este nos receta un jarabe para la tos. La pregunta que surge entonces es: ¿realmente va a sanar con un jarabe para la tos? De la misma manera que los médicos se preocupan por conocer el diagnóstico de fondo y no recetar soluciones para los síntomas, los gestores sociales tienen que estar seguros de que se enfocan en la raíz de la problemática y que no se están desgastando por atacar factores que los pueden distraer del problema central. En el caso de los problemas sociales, podemos tomar como ejemplo la intención que surgió desde el Ministerio del Interior en el Perú, en algún momento, de prohibir que dos personas viajen juntas en una moto lineal en la ciudad como fórmula para combatir la inseguridad ciudadana. En su diagnóstico, habían concluido que, dado el aumento de robos que se hacían desde motos lineales, la solución era prohibir que la gente viaje en moto. ¿Prohibiendo el uso de motos, se reducirá realmente el número de robos? Está claro que no. Para evitar estos errores, los gestores públicos o gestores sociales deben preguntarse permanentemente, y sobre todo en el momento del diseño de la solución, si con esa solución que se plantea realmente se está atacando el problema de fondo. Definir bien el problema es clave.

## ② Definir al problema como la falta de una solución:

Otro error muy común —al cual se le podría llamar “el enemigo de la innovación”— es definir un problema como la falta de una solución que tenemos en mente de manera predeterminada. Si antes de enfocarnos en entender adecuadamente el problema, ya tenemos una solución en mente, al momento de pensar en diferentes alternativas de solución no tendremos más que una sola opción, que es la que trajimos a la mesa. Si definimos, por ejemplo, como un problema a la “falta de hospitales en el país”, ya estamos colocando la solución dentro la definición del problema y esto nos impide pensar en el problema real que habría que atacar. Con esto no se sugiere que la falta de hospitales no sea un problema, por supuesto que lo es. Pero centrar el problema en la falta de hospitales solo nos conducirá a un único camino, a una única solución: construir hospitales. ¿Por qué esto sería un error? Porque si en la definición del problema se está insinuando una única solución, no vamos a poder pensar en otras alternativas que podrían ser más efectivas. Si bien puede haber un deseo válido de querer tener un hospital en cada distrito del país, se debe tener claro que el interés real está en otorgar acceso y/o una atención de calidad a todos los ciudadanos. Soluciones como la telemedicina o la puesta en marcha de asociaciones público-privadas en servicios de salud podrían ser más costo-efectivas en cuestiones de calidad y de cobertura. Identificar adecuadamente el problema central abre un abanico de posibilidades para diseñar soluciones efectivas, distintas a las tradicionales.

## ③ No entender el problema desde la perspectiva de quien lo vive:

La metodología del *design thinking* va más allá de lo que Subirats (1992) plantea respecto a la importancia de la adecuada estructuración del problema. Este proceso puede ser visto como un proceso intelectual que se hace desde la concepción que el analista tiene del problema. Quedarnos en la perspectiva del analista nos puede sesgar con respecto a la forma en la que el problema en cuestión merece ser concebido. Por eso, con la metodología del *design thinking*, se enfatiza mucho en la necesidad de empatizar con los ciudadanos y con la forma en la que estos viven el problema que se quiere solucionar. Tomemos como ejemplo un caso real que se dio en el contexto de un proyecto de información de salud sexual y reproductiva para jóvenes de comunidades shipibo conibo en la Región de Ucayali. La intervención consistía en impartir talleres informativos y lúdicos a jóvenes para que estos puedan conocer los diferentes métodos anticonceptivos que existen y así evitar embarazos no deseados. La intervención fue un fracaso. Se movilizaron recursos, empeño y mucho cariño para enseñar a jóvenes cómo cuidarse de embarazos no deseados. Al año siguiente, muchos de los participantes ya estaban formando familia. El error estaba en que no se había empatizado con los jóvenes ni con cómo ellos vivían el problema.

Desde un sesgo urbano y capitalino, se había identificado el problema como “embarazos no deseados”. Pero ese no era el problema. Cuando los encargados del proyecto indagaron y decidieron preguntar qué era lo que pasaba, cayeron en cuenta de que el problema no era un embarazo no deseados sino que las adolescentes de dichas comunidades sí querían salir embarazadas porque veían a esa situación como **un estatus de ascenso social. Frente a un contexto donde las oportunidades de acceso a educación superior eran escasas, una medida de progreso que las mismas jóvenes veían era formar familia, así esto implicara dejar la escuela.** Al tener esta información valiosísima de los mismos beneficiarios, se rediseñó la estrategia, y con ello al proyecto le fue mucho mejor

#### ④ No comprender la complejidad del problema:

Ya se ha mencionado en este paso que la gestión social no es una tarea sencilla, pues busca resolver problemas complejos. Reconocer la complejidad del problema y entenderla nos permitirá estructurarlo adecuadamente y saber cómo dominar o gestionar bien a ese “monstruo” que puede significar el problema social y que nos puede resultar abrumador o frustrante. Para gestionar adecuadamente el problema, este debe ser organizado y deconstruido en un conjunto de problemas específicos, lo que permitirá ir atacando una a una sus diferentes causas. De esta manera, achicar el problema no significa hacer caso omiso a la complejidad de este, sino que nos permitirá identificar qué estrategias y tratamientos específicos necesitan cada una de las causas, desde una perspectiva integral.

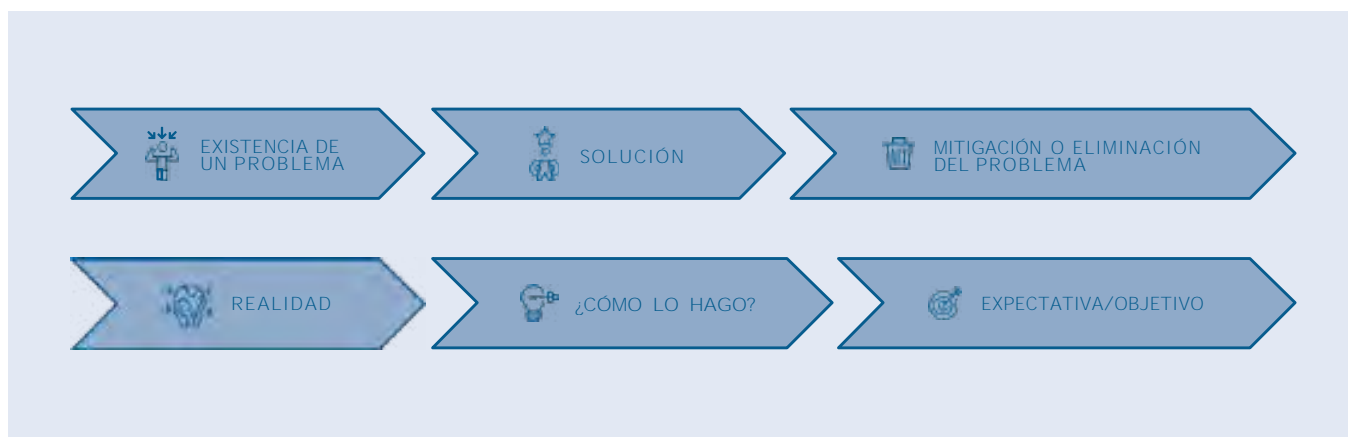
Estos cuatro errores se resumen en la necesidad de identificar adecuadamente un problema central. Lo importante aquí es tomar en cuenta que el proceso de identificación, comprensión y estructuración del problema no debe quedarse en un esfuerzo intelectual, sino que debe cumplir un objetivo instrumental: llevarnos a plantear una solución efectiva.

Es decir, el planteamiento del problema debe ser visto como un paso accionable o que lleva al gestor a una posterior acción, que es decidir hacer algo (una solución) al respecto.

Concebir los problemas desde esta perspectiva está en la línea de lo que Subirats (1992) sostiene cuando dice que los problemas son esta discrepancia entre aquello que es y que no nos gusta, y aquello que nos gustaría que sea.

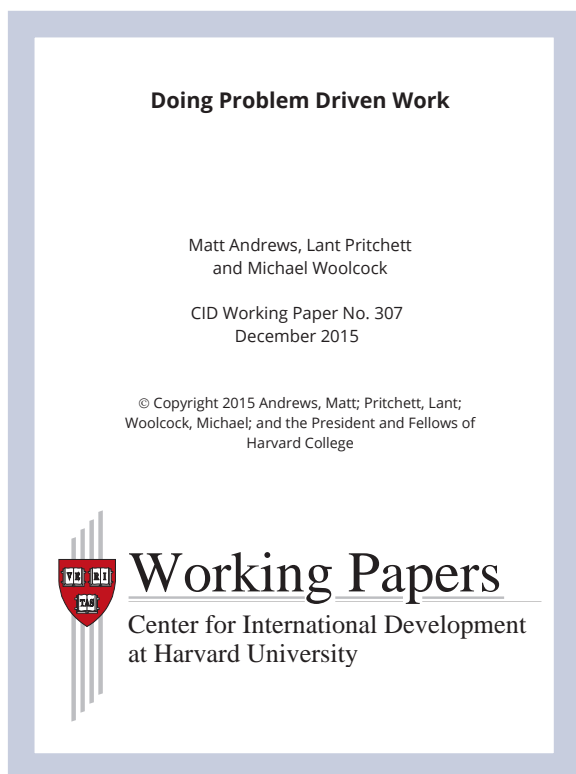
La lógica de la creación de valor se puede expresar en lo que se conoce como la cadena de valor, que se muestra en el siguiente diagrama:

Figura 3  
*Fases del problema - solución*



Elaboración propia.

Subirats (1992) insiste en que el mundo de los problemas está en directa relación con el mundo de las soluciones. Por ello, una adecuada estructuración ayudará a entender cuáles son las causas y los efectos de un problema.



Lectura recomendada:

Se recomienda leer *Doing Problem Driven Work*, de Matt Andrews, Lant Pritchett y Michael Woolcock (Documento de trabajo n.º 307, Center for International Development at Harvard University, 2015). Este es un documento de trabajo que, aunque se encuentra en inglés, es de utilidad para entender mejor los errores que se suelen cometer a la hora de identificar los problemas, así como por qué solemos fracasar pese a que se puede tener intenciones genuinas de implementar reformas.



## Ejercicio 1

Tomando en cuenta lo que se ha mencionado anteriormente, con un lápiz intente estructurar el problema central e identificar las causas y sus efectos. Le pedimos que lo haga con un lápiz pues seguro borrará para luego volver a escribir. No se preocupe. Es normal escribir, borrar y reescribir. De eso se trata la fase de diseño.

EFFECTOS NEGATIVOS INDIRECTOS

---

---

EFFECTOS NEGATIVOS DIRECTOS

---

---

PROBLEMA CENTRAL

---

---

CAUSAS DIRECTAS

---

---

CAUSAS INDIRECTAS

---

---



La importancia de la empatía:

Se ha dicho lo importante que es empatizar con el problema para entenderlo adecuadamente. Sin embargo, para ello se debe reconocer que, como seres humanos, los gestores sociales tienen su propios sesgos y eso les puede jugar una mala pasada al momento de analizar adecuadamente el problema.

Hay una diferencia fundamental entre estar comprometido con el problema que se busca resolver y tener empatía. El compromiso es aquel valor que nos ayuda a responsabilizarnos hacia la acción. La empatía, en cambio, es la capacidad de ponernos en el lugar de quien vive el problema.



## El caso de los sonacirema

La creencia fundamental que subyace en todo sistema de los sonacirema parece ser que el cuerpo humano es feo y que por naturaleza tiende a debilitarse y a enfermar. Encarcelado en este cuerpo, la única esperanza del hombre es poder apartarse de estas tendencias mediante el uso de las poderosas influencias del ritual y de la ceremonia. Cada hogar tiene uno o más altares dedicados a este fin [...].

El lugar central del altar lo ocupa una caja o cofre construido en la pared. En este cofre se guardan los numerosos amuletos y pociones mágicas sin los que ningún nativo cree que podría sobrevivir. Estos preparados los garantizan diversos especialistas. Los más poderosos son los curanderos, cuya asistencia debe recompensarse con cuantiosos regalos. Sin embargo, los curanderos no proporcionan las pociones curativas a sus clientes, sino que deciden sobre los ingredientes y luego los escriben en una lengua antigua y secreta. Esta escritura la comprenden únicamente ellos y los herbolarios, quienes, a cambio de otro regalo, proporcionan los amuletos necesarios [...].

El ritual corporal cotidiano general incluye un rito bucal. Aparte de la minuciosidad en el cuidado de la boca, este rito conlleva una práctica que resulta repulsiva para el no iniciado. Me contaron que el ritual consiste en insertar un pequeño haz de pelos de cerdo en la boca, junto con ciertos polvos mágicos, y en moverlo con una serie de gestos formales.

Los sonacirema sienten al mismo tiempo un horror casi patológico y una gran fascinación por la boca, cuyo estado piensan que tiene una influencia sobrenatural en todas las relaciones sociales. Creen que, si no fuera por los rituales bucales, se les caerían los dientes, sangrarían sus encías, sus mandíbulas se reducirían, sus amigos les abandonarían y serían rechazados por sus amantes. También creen que existe una estrecha relación entre las características orales y las morales. Por ejemplo, hay una ablución ritual de la boca de los niños que se supone mejora su carácter moral. (Giddens, 1990, p. 36)



## Ejercicio 2

Tomarse un tiempo para reflexionar sobre lo leído y responder a estas preguntas:

¿Qué opinión tiene de los sonacirema? ¿Cree que son buenas o malas personas?  
¿Por qué?

---

---

---

---

¿Cree que son personas pacíficas o agresivas? ¿Qué opinión tiene de sus costumbres?

---

---

---

---

Si fuera a vivir con los sonacirema, ¿se adaptaría a sus costumbres? ¿Las practicaría?

---

---

---

---

Reflexione sobre estas preguntas durante 5 minutos.

Este ejercicio nos permite comprender lo difícil que puede ser tratar de ponerse en los zapatos del otro. Entenderemos mejor la importancia de este ejercicio cuando sepamos de quiénes se está hablando cuando se describe a los sonacirema. Mirar a los otros desde nuestras propias taras y sesgos nos impide tener un diagnóstico real de lo que sucede. Lo más curioso es que el verdadero nombre de los SONACIREMA se ve si se lee el nombre al revés.



Sí, así es, AMERICANOS. Esta descripción se refiere a la vida cotidiana de los americanos, pero redactada de una forma en la que las prácticas parecen ajenas, extrañas y, por lo tanto, raras. Si se vuelve a leer y se intenta entender que se trata de una descripción de costumbres que son normales, se entiende que se podría caer fácilmente en una serie de prejuicios si se analiza las cosas solo desde una perspectiva propia.

Una verdad incómoda es afirmar que, como seres humanos, jamás podremos eliminar por completo nuestros propios sesgos. La buena noticia es que hoy existen herramientas que pueden ayudar a los gestores a ser capaces de entender las cosas desde la perspectiva de las personas que viven ese problema que se busca resolver. Lo importante, y como primer paso, es reconocer lo difícil que es tratar de ponerse realmente en los zapatos del otro, pero identificar su importancia, hacer este esfuerzo, es crucial.

Como ya se ha dicho, el primer paso del *design thinking* va más allá de la mera identificación del problema, sino que busca desarrollar la empatía para entender el problema adecuadamente.



## Ejercicio 3

### Mapa de Empatía

Esta es una herramienta muy potente si se logra recoger respuestas reales de al menos 10 o 15 usuarios o potenciales usuarios que viven el problema en cuestión. Es muy recomendable usarlo. ¡Verá lo útil, enriquecedor y esclarecedor que es!

Hay una gran diferencia entre entender un problema desde cómo lo concibe el analista y desde cómo lo concibe la gente que vive ese problema. Más adelante se verá que, para lograr el cambio, se necesita involucrar a la gente que está siendo afectada. Por ello, si no se entiende cómo los usuarios conciben el problema, difícilmente se encontrarán soluciones adecuadas. Esto es lo que se llama diseñar políticas públicas (o soluciones) centradas en el ciudadano.

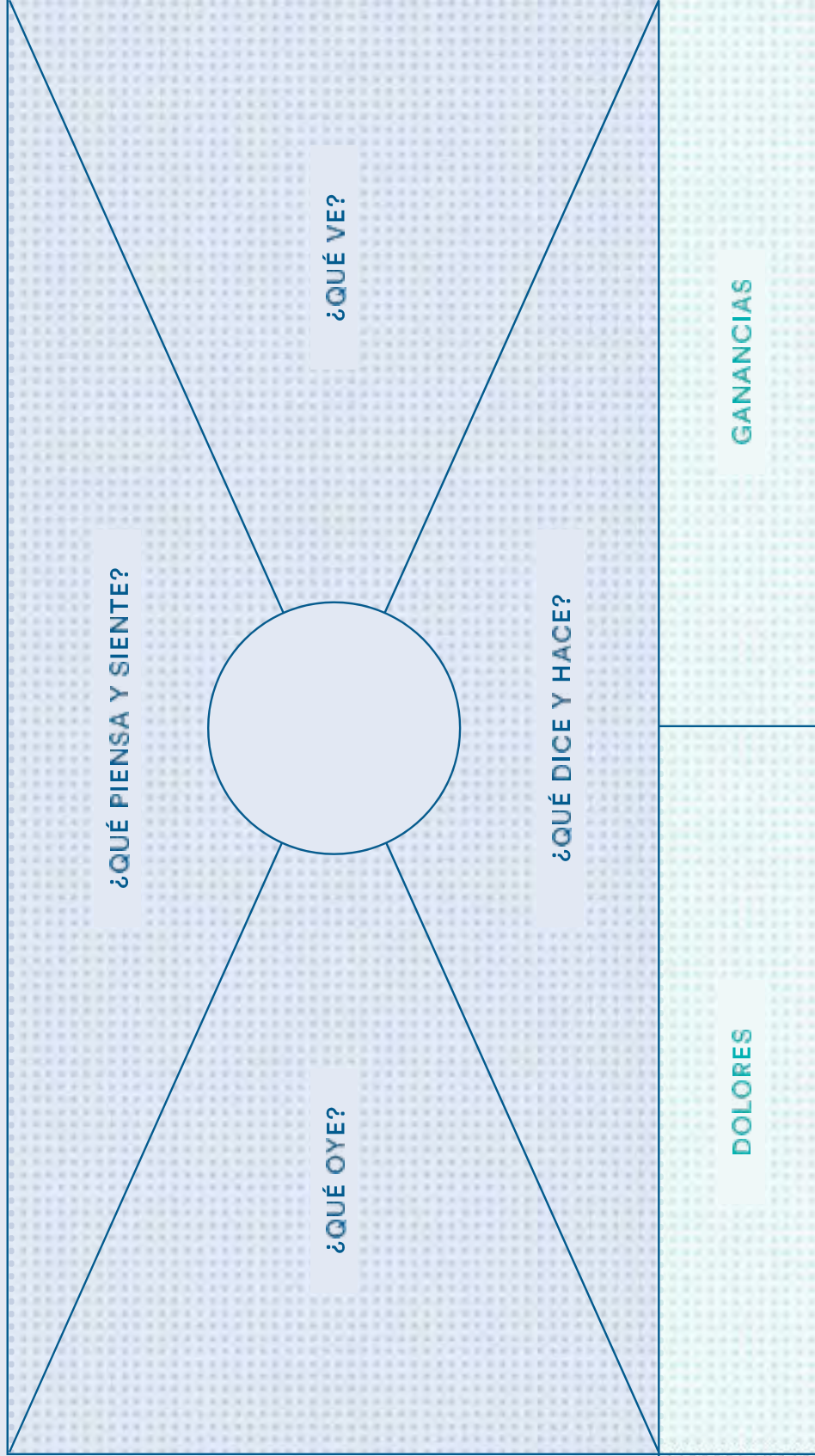
Para seguir ese camino, una vez realizado el Mapa de la Empatía, le recomendamos construir una historia del ciudadano. Crear una historia de la persona que experimenta el problema sumergirá a quien busca diseñar una solución adecuada, en detalles con respecto a cómo esa persona vive este problema en su día a día. Póngale un nombre a esa persona. Hacer este ejercicio permitirá



**Recordar:** La clave es poner al ciudadano en el centro.

crear un personaje que lo guiará en el camino hacia cómo puede ir mejorando la intervención.

Figura 4  
Mapa de Empatía



Fuente: Adaptación de Brown, Gray & Macanufo (2010). Elaboración propia.



## Ejercicio 4

Para crear la historia se deberá resolver las siguientes preguntas:

Construir la historia del usuario. Ponerle nombre y edad.



¿Cómo vive el problema?



¿Por qué es un problema para esa persona?



Describir quién es, qué hace, qué sueña, qué hace en su día a día.



¿Cómo es su día desde que se levanta hasta que finaliza?



¿En qué momento emerge ese problema en el usuario?



## PASO 1

---

# Conocer el problema que se quiere cambiar

El problema es la contradicción entre la situación actual no deseada y la situación que se desea tener.



1

Identificar el problema que se quiere cambiar

2

Analizar sus causas

3

Estructurar el problema enlazando las causas y efectos

4

Deconstruir el problema: dejar los sesgos a un lado y analizar el problema desde la empatía

5

Definir el problema central poniendo al ciudadano al centro

Recordar: Casarse con el problema que se desea solucionar y no con una solución predeterminada.



PASO 2

Imaginar el  
futuro







Identificar la relación entre el problema que se debe cambiar y el objetivo que se busca lograr.



Una vez que se tiene claro cuál es el problema que se quiere solucionar, se debe tener claro cuál es el objetivo que se busca lograr. Tener claro estos dos primeros pasos es reconocer que se trata de dos caras de una sola moneda, que están no solo juntas, sino que una no se puede entender sin la otra.

La pregunta más importante que un gestor de proyectos sociales de alto impacto debe tener presente a lo largo del proceso de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de su proyecto es:



Responder esta pregunta llevará a definir el objetivo por el cual usted ha emprendido todo este esfuerzo. Tome como ejemplo la siguiente situación que se presenta en la historia de Alicia en el país de las maravillas, de Lewis Carroll (2011):

Cuando Alicia se pierde en el país de las maravillas, ella tiene miedo. Está todo oscuro y lo único que tiene claro es que quiere salir de ahí. En ese momento, Alicia se encuentra con el gato Risón o el gato de Cheshire, y tienen un diálogo similar al siguiente:

—Sr. Gato, ¿me podría indicar por favor qué camino debo tomar?

—Eso depende de a dónde quieras llegar.

Esta respuesta que da el gato de Cheshire es crucial en la gestión de proyectos.

Es muy riesgoso emprender un viaje a donde no se tenga claro el destino. Es importante tener un norte fijo y tener muy claro a lo largo de todo el camino cuál es la visión de futuro deseado que desea alcanzar.

Alicia no sabía a dónde quería llegar, solo sabía que quería salir de ahí, pero el gato le da opciones para que ella pueda elegir un camino.



## Ejercicio 5

Como siguiente paso, una vez que se tiene construida la historia del ciudadano (la que se trabajó en el paso anterior), debe continuar con esta historia y darle un final feliz. Es decir, debe pensar en cómo le gustaría que acabe la historia de esa persona que imaginó en el Ejercicio 4.

- ✓ ¿Cuál es el final feliz
- ✓ ¿Cómo debería acabar la historia de “fulanito”?
- ✓ ¿Cómo sería el éxito de un plan de acción implementado?
- ✓ ¿Qué tiene que pasar para que sea así?







## Ejercicio 6

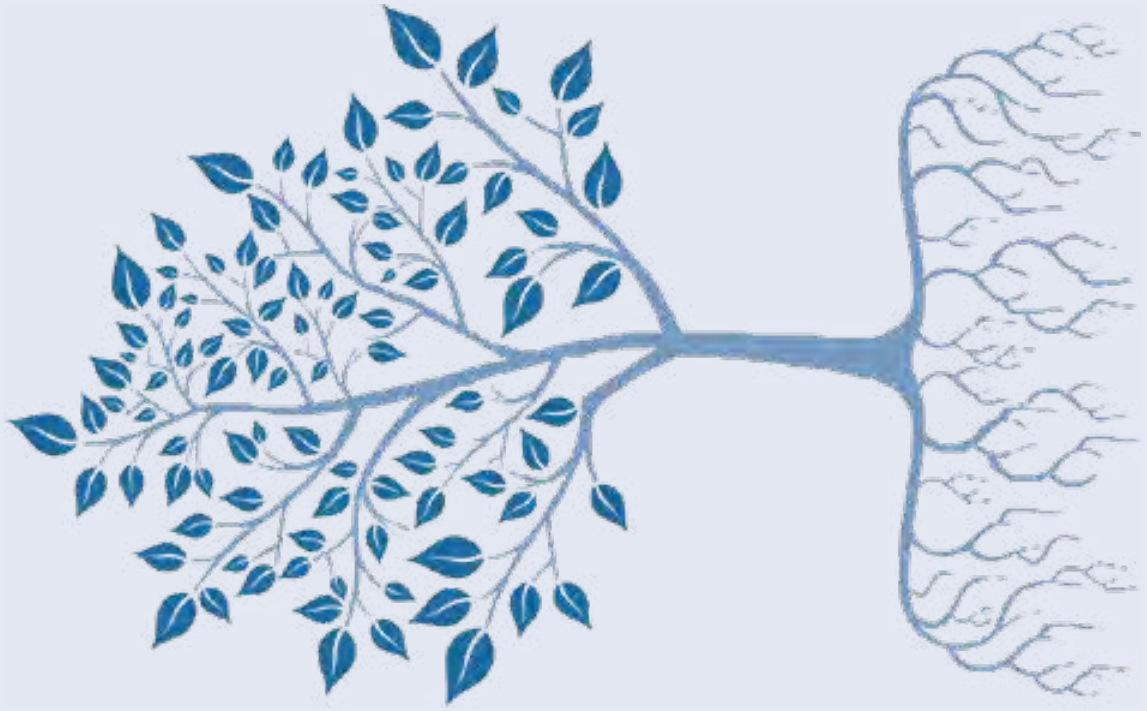
El árbol de objetivos es una técnica muy útil que permite identificar adecuadamente los medios que se deben tener en cuenta para lograr cumplir con el objetivo central. En el paso anterior, se redactó el árbol de problemas. Ahora, es momento de convertir ese árbol en positivo. Si el problema es “altos niveles de estrés en universitarios”, el objetivo que se busca debe ser “reducción de niveles de estrés en universitarios”. De la misma manera, se deben redactar los medios en la versión positiva del árbol de objetivos con respecto a las causas que identificó en el árbol de problemas.



Un aspecto importante a resaltar es que la redacción del objetivo no solo debe cumplir el formato sugerido, sino que se debe evitar verbos como “contribuir”, “impulsar” o “promover”.

Estos verbos están más relacionados con efectos indirectos que se pueden generar en el proceso más amplio y complejo de lo que se entiende por transformación social. El gestor social debe tener una visión a largo plazo, sin lugar a dudas, pero el objetivo, así como el problema identificado, debe ser muy específico. Verbos como los mencionados evitan que la concentración se ponga en la acción y se aleje del compromiso de hacer. Los proyectos sociales deben apuntar a un objetivo concreto y para ello, se necesita usar verbos concretos, verbos accionables.

Figura 5  
Árbol del Problema y Árbol de los Objetivos



EFECTOS NEGATIVOS INDIRECTOS

EFECTOS NEGATIVOS DIRECTOS

PROBLEMA CENTRAL

CAUSAS DIRECTAS

CAUSAS INDIRECTAS

EFECTOS POSITIVOS INDIRECTOS (FINES)

EFECTOS POSITIVOS DIRECTOS

OBJETIVO CENTRAL

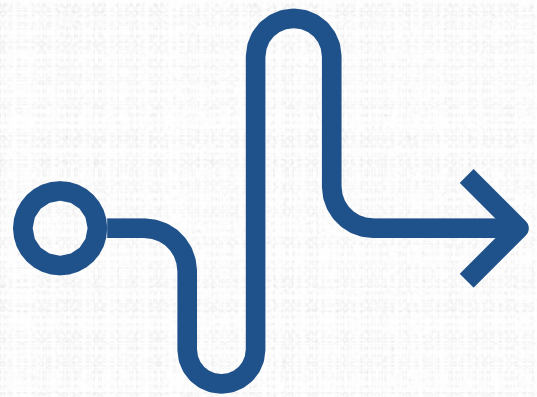
MEDIOS DIRECTOS

MEDIOS INDIRECTOS

## PASO 2

---

# Imaginar el futuro



1

Convertir el problema en un objetivo a lograr



2

Visualizar el punto de llegada



3

Aún no pensar en la solución

Recordar: El objetivo es el punto de llegada esperado, la solución es el medio que se escoge para llegar a ese futuro deseado.



PASO 3

Marcar la cancha





# Analizar el entorno y a los actores



No confundir el objetivo con la solución. El objetivo es la meta final. La solución es la opción que se escoge para llegar a dicha meta.

Ya se ha dicho antes que los problemas sociales no son problemas sencillos. Son problemas muy complejos. Reconocer la complejidad es un punto a favor, pero para gestionar a ese "monstruo", como se dijo en el paso 1, se debe tener en cuenta que los problemas nacen y persisten porque el contexto, el entorno es también muy complejo, y por ello resulta relevante ser conscientes de las adversidades que se pueden presentar en el camino.

Por ello, una vez definido el objetivo que se quiere lograr, se debe conocer las limitantes y oportunidades que existen en el entorno. Si bien no se puede controlar la existencia de factores externos, sí se puede ver la forma de anticiparse para mitigar obstáculos así como aprovechar los desafíos o gestionarlos a favor del objetivo que se quiere conseguir.

A continuación, se presenta una matriz que permitirá tener un análisis más completo de los desafíos y oportunidades que existen alrededor del objetivo que se está persiguiendo.

Esta matriz es una adaptación y fusión del diseño de estrategia de negocios del análisis PESTEL, herramienta presentada por Francis Aguilar (1967) en su libro *Scanning the Business Environment*, y luego mejorada y difundida por Liam Fahey y V.K. Narayanan (1986) en su libro *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*.

Al interior de esta matriz, se encuentran algunos factores de análisis inspirados por las cinco fuerzas de Porter, solo que, en vez de la rivalidad entre los competidores, se encuentran los factores o las fuerzas que impiden que el objetivo se cumpla. En vez de identificar a clientes y proveedores, se encuentran los aliados para conseguir el objetivo, y, en vez de cliente, se utiliza la palabra usuario, que es el ciudadano que está viviendo el problema que se quiere solucionar.



## Ejercicio 7

La matriz de análisis del entorno y aliados:



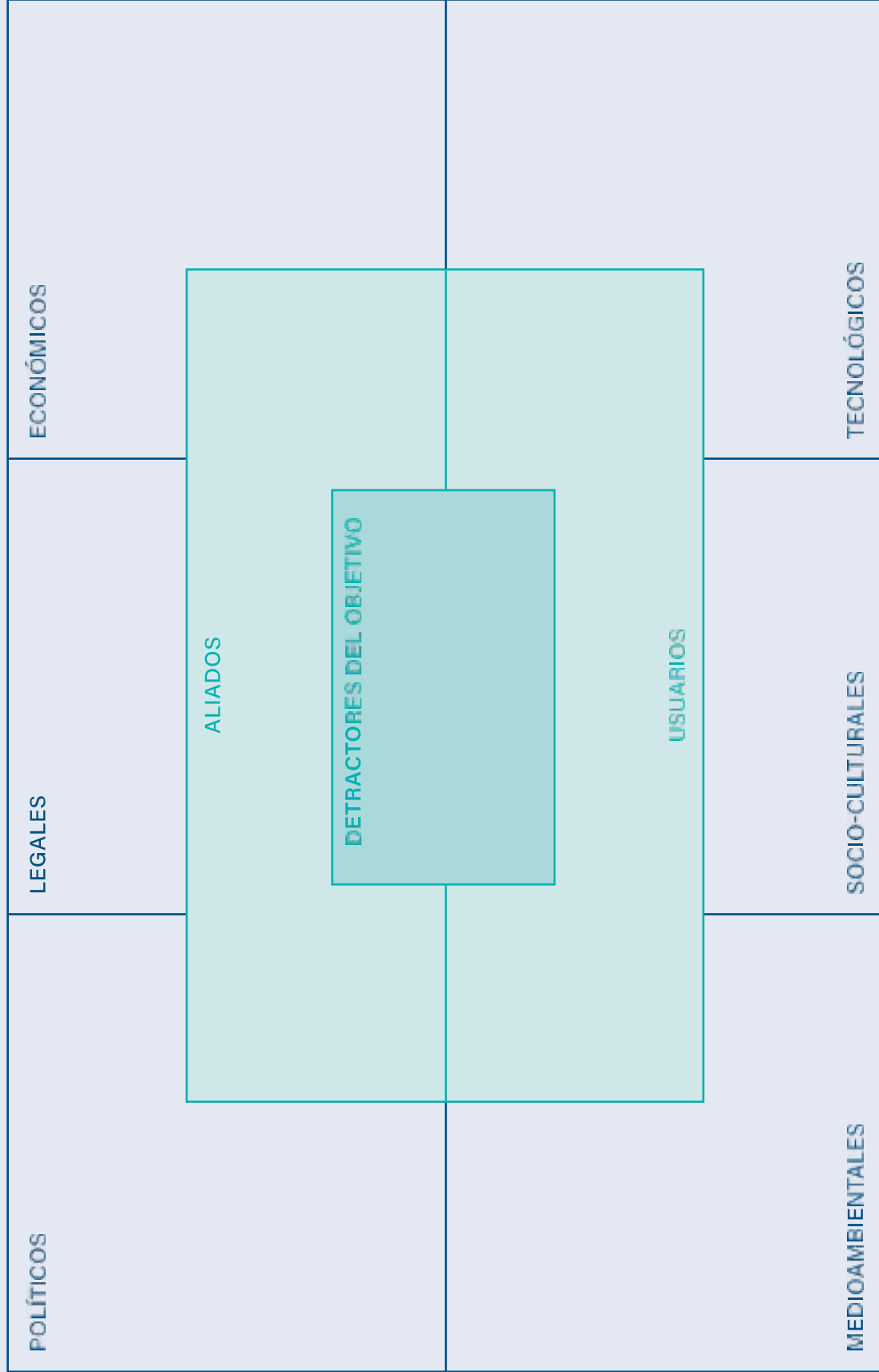
Instrucciones: Llenar esta matriz en función a los obstáculos y oportunidades que se cree que se pueden presentar y que están vinculados al logro del objetivo.

Preguntarse en cada uno de ellos:

- ✓ ¿Cómo el entorno político puede ayudarme a cumplir mi objetivo?
- ✓ ¿Cómo el entorno político puede obstaculizar el cumplimiento de mi objetivo?
- ✓ ¿Cómo el marco normativo o el sistema legal actual puede ayudarme a cumplir mi objetivo?
- ✓ ¿Cómo el marco normativo o el sistema legal actual puede obstaculizar el cumplimiento de mi objetivo?



Figura 6  
Análisis del entorno



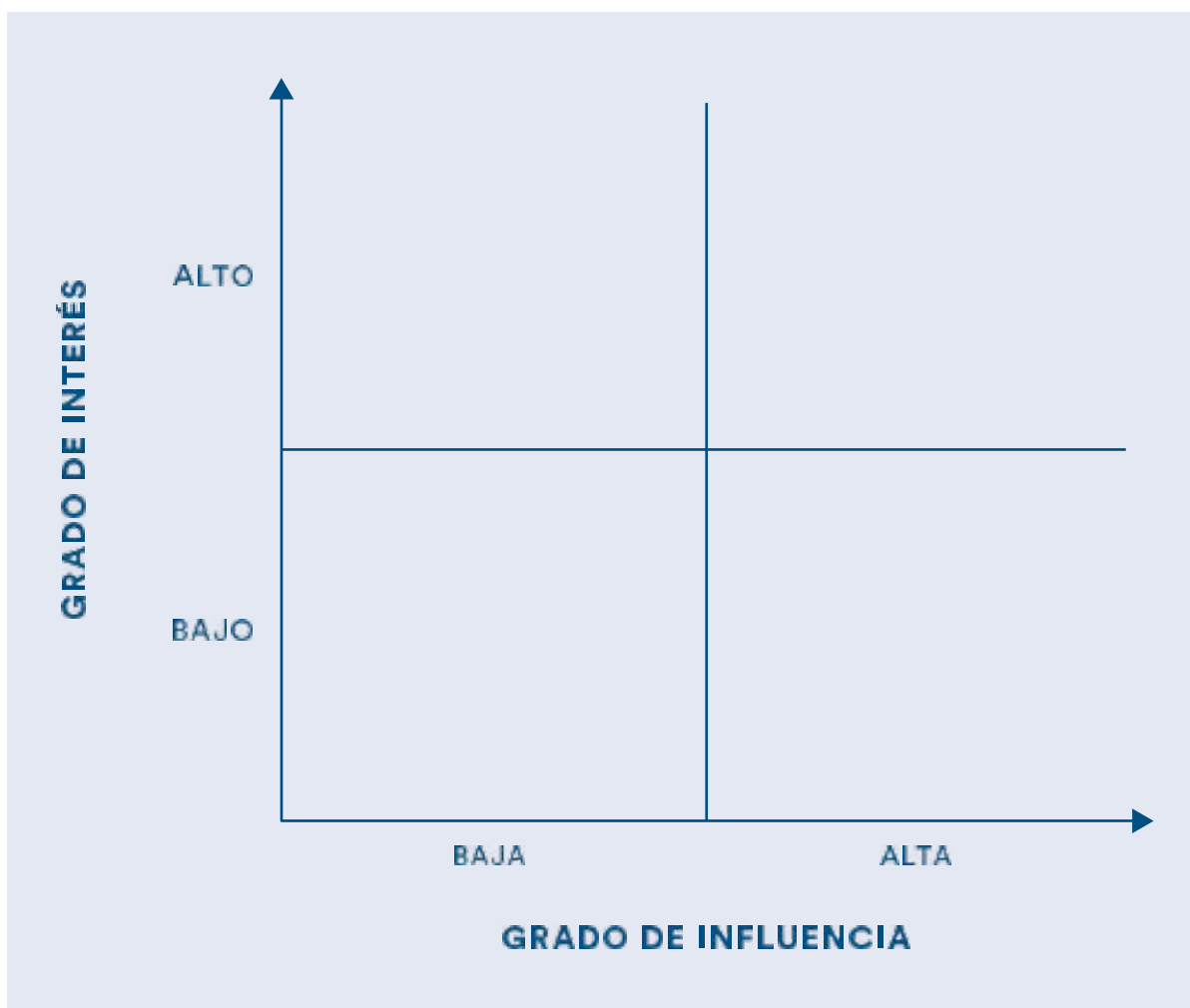
Elaboración propia.

Además, como herramienta complementaria y opcional, se sugiere hacer un buen mapeo de los actores involucrados o de los *stakeholders*.

No basta con pensar quiénes son los usuarios, sino que se debe pensar quién es quién en todo el entorno del objetivo que se busca conseguir.

Figura 7

*Mapeo de los actores involucrados*



Fuente: Adaptado de Guía para confeccionar un mapeo de actores, por M. Ortiz; V. Matamoro; J. Psathakis, 2016, Fundación Cambio Democrático. Elaboración propia.

Concepto: *Stakeholders*

*Stakeholder* es una palabra anglosajona que indica que existen actores que tienen una relación directa o indirecta con un proyecto o negocio. Pueden ser actores que estén a favor o que puedan estar en contra pero que de alguna u otra manera tienen interés en que dicho proyecto o negocio se emprenda o se trunque. Los actores pueden ser personas o pueden ser instituciones. Es

importante identificar con quiénes se cuenta y a quiénes se podría sumar para fortalecer el trabajo.

Esta herramienta también se usa cuando ya se tiene claridad sobre el proyecto o solución en particular que se quiere emprender. En ese caso, esta matriz podría ayudar a identificar también quiénes son aquellos que podrían jugar en contra del objetivo que se quiere lograr. En el caso de proyectos sociales, uno podría preguntarse por qué alguien se podría oponer a la generación de bienestar social, pero es importante tomar en cuenta que, algunas veces, lograr un objetivo que parece positivo puede tener algún impacto negativo en algún grupo o sector. Por ejemplo: la construcción de un hospital. Uno podría pensar que nadie se podría oponer a ello, pero quizás los vecinos de alguna zona urbanizada podrían estar en desacuerdo porque les podría preocupar que se genere mucho tráfico alrededor o que el ruido de las ambulancias genere molestias en el vecindario. Por ello, es importante pensar en todos los actores, de modo tal que se pueden diseñar mejores estrategias para reducir los riesgos de implementación.

Una vez que se ha hecho un buen mapeo del entorno, en relación al objetivo, ya se puede pensar en las diferentes soluciones que podrían ser más efectivas para lograr el objetivo deseado.

## PASO 3

---

# Marcar la cancha



1

Analizar los factores del entorno que existen y que no se pueden controlar



2

Identificar las amenazas y potencialidades



3

Identificar a los actores relacionados con el problema que se busca solucionar

Recordar: Identificar a todos los actores e instituciones que están involucrados en la generación o lucha contra ese problema.



PASO 4

Idear soluciones





Hay distintas maneras de idear soluciones. La más común es la lluvia de ideas. Sin embargo, si lo que se desea es pensar en ideas realmente innovadoras, se debe tratar de eliminar los sesgos propios y pensar, como se dice, “fuera de la caja” .

Para ello, se recomienda que, junto con el equipo de trabajo, se piense en al menos dos o tres alternativas de proyecto que pueden funcionar para lograr el objetivo.



## Ejercicio 8

Tómese un tiempo para pensar esas ideas:

 **Idea 1:**

---

---

---

 **Idea 2:**

---

---

---

 **Idea 3:**

---

---

---



Lectura recomendada:

Seis sombreros para pensar (2008) de Edward de Bono. En este libro, Edward de Bono describe la importancia de utilizar la técnica de los seis sombreros, un ejercicio que permite adoptar diferentes modos de pensar para tener una visión integral.



Una vez pensadas las ideas, se recomienda hacer el ejercicio de los seis sombreros. Este ejercicio fue creado por Edward De Bono (2008), quien ha identificado el pensamiento lateral y propone adoptar distintas formas de pensar si lo que se busca es realmente obtener resultados diferentes. Dicho autor invita a cuestionar sesgos o patrones de pensamiento tradicionales e ir más allá para encontrar más y mejores respuestas.



## Ejercicio 9

### La técnica de los sombreros de Bono

La técnica de los sombreros consiste en adquirir diversas “personalidades” o formas de pensar para tener una posición más integral y multidimensional de lo que sucede. De esta manera, le pedimos que se junte con un grupo y que trate de analizar cada una de las ideas de proyectos que tiene. El objetivo es que asuma el estilo o modelo de pensamiento que describe cada sombrero.

#### Instrucciones:

1. Se tiene solo un minuto por sombrero y por proyecto.
2. Se debe seguir el orden de los colores que se detallan a continuación.
3. Se debe hablar de todos los proyectos que tenga dentro del turno de un mismo sombrero.
4. Una vez que se ha terminado de hablar de todos los proyectos, ya se puede pasar al siguiente sombrero.
5. Nombrar a un miembro del equipo para tomar apuntes de todo lo que se dice. Una vez que todos han terminado el turno de un sombrero, ya se puede pasar al siguiente color.

Recordar que se tiene máximo un minuto por proyecto y por sombrero. Si se tiene tres proyectos, se debe hablar máximo tres minutos por sombrero. ¡No se debe pasar de este tiempo! Debe hacerse rápido. Este es un ejercicio de velocidad, no de razonamiento. La idea es que cada participante haga lo mismo y todos escuchen a cada uno. Sombrero por sombrero.

¡Diviértase! ¡Buena suerte!



## Sombrero Amarillo

El sombrero amarillo es el sombrero del **OPTIMISMO**. Con este sombrero puesto, debe concentrarse en resaltar el valor de la solución propuesta. Debes sacar a la luz todo el potencial que la propuesta de solución tiene. Es decir, debe ver la parte positiva de la intervención, incluso si esta no le gusta mucho. Se diferencia del rojo porque el sombrero amarillo sí **ARGUMENTA** a favor.

Es el juicio positivo, debe buscar argumentar a favor.

Se trata de encontrar buenas razones para quedarse con la solución propuesta.



## Sombrero Blanco

Este es el sombrero de los **HECHOS**. Es decir, busca dotar al proceso de ideación, de información, evidencia, datos, indicadores. Es una posición neutral, en donde no se está ni a favor ni en contra de la intervención.

Busca dotar a los analistas de información.

Busca dar una mirada objetiva en base a cifras y datos.

Es **PRÁCTICO**, trata de aterrizar las cosas.

Busca imponer una mirada **OBJETIVA** de lo que se está planteando.



## Sombrero Negro

Es el sombrero de la **PRECAUCIÓN**. Este sombrero nos ayuda a pensar de manera cuidadosa. Es importante poner sobre la mesa todas las dudas o cuestionamientos sobre el potencial éxito de la intervención. Busca responder a la pregunta: ¿por qué esta intervención saldría mal?

El sombrero negro señala los puntos débiles de una idea para poder solucionarlos.

Toma en cuenta los **RIESGOS**, **OBSTÁCULOS**, **PROBLEMAS** de implementación e **INCONVENIENTES** que puedan surgir.



## Sombrero Rojo

Es el sombrero de los **SENTIMIENTOS**. Es un sombrero que no argumenta, sino que busca transmitir emociones, intuiciones, sin necesidad de explicarlas o justificarlas.

No es necesaria una justificación o argumentación. No entiende razones, solo emociones. Pueden ser emociones negativas o positivas. Es el sombrero de la pasión.



## Sombrero Verde

Es el sombrero más **CREATIVO**. No tiene miedo de decir **LOCURAS**.

Propone nuevas **ALTERNATIVAS**. Este es el sombrero más divertido de todos.

Está permitido **PENSAR AL REVÉS**: voltear la idea, póngala de cabeza.

Se plantean ideas **ILÓGICAS**.

La consigna aquí es hacer reír al grupo con las ocurrencias que salen con este sombrero. Si no sabemos salirnos de la seriedad, difícilmente podemos pensar fuera de la caja. Lo absurdo es bienvenido en este sombrero.



## Sombrero Azul

Es el director de orquesta con visión **ECLÉCTICA**. Busca sacar lo mejor de cada propuesta, aunque prestando especial atención al problema que se busca solucionar. Es el sombrero que tiene **FOCO** y que nos recuerda qué buscamos con la solución que pensamos implementar.

Con este sombrero, se llega a un acuerdo con el equipo para definir cuál es la mejor alternativa de solución. Establece conclusiones y hace un resumen de lo sucedido.

Su misión es **DAR FORMA** a todo el proceso caótico.

Es muy **RACIONAL Y ORDENADO**.

Una vez realizada la técnica de los sombreros, se traza una ruta y se dirige el camino. Utilizar esta plantilla para llenar, en equipo, todas las ideas que van saliendo:





## Ejercicio 10

SOMBRERO AMARILLO	SOMBRERO BLANCO	SOMBRERO NEGRO	SOMBRERO ROJO	SOMBRERO VERDE	SOMBRERO AZUL
PROYECTO 1					
PROYECTO 2					
PROYECTO 3					

¿CUÁL ES LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN MÁS ROBUSTA QUE TIENES?

Una vez que se ha definido el qué (objetivo) y el cómo (solución / proyecto), ya es momento de diseñar la ruta que se debe seguir. Pero, antes, es importante tener ordenadas todas las ideas que se han trabajado hasta este punto. Presentamos la Estructura General del Proyecto (EGP), una ficha muy importante se debe llenar con claridad y de manera específica. Esta ficha ha sido adaptada gracias a las herramientas que maneja tanto el Project Management Institute (PMI), llamada el “Acta de Constitución del Proyecto”, como la “Estructura Desglosada de Trabajo” que maneja el BID para programas de desarrollo:

Figura 8  
Estructura General del Proyecto

 <b>BLOQUE I: OBJETO DEL PROYECTO</b>		
<p><b>RACIONALIDAD DEL PROYECTO:</b></p> <p><i>Debe responder: ¿Por qué debemos hacer este proyecto? Comentar sobre el problema y cómo afecta esto a las personas que lo viven.</i></p>	<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <p><i>Debe responder: ¿Qué es lo que quiero lograr? Cuándo lo voy a implementar?</i></p>	<p><b>ESTRATEGIA:</b></p> <p><i>Debe responder: ¿Cómo lo voy hacer? ¿Cuál es la solución que creo es la mejor? Aquí debe poner cuál es el valor agregado, aquello que lo diferencia de otros proyectos.</i></p>
 <b>BLOQUE II: OBJETO DEL PROYECTO</b>		
<p><b>STAKEHOLDERS:</b></p> <p><i>Debe responder: ¿Quién es el público objetivo y cuántos son?</i></p>	<p><b>RACIONALIDAD DEL PROYECTO:</b></p> <p><i>Debe responder: ¿Quiénes son los stakeholders? ¿Qué roles van a jugar los stakeholders? qui es importante asignar roles a los actores involucrados en el tema que ha mapeado en el capítulo anterior.</i></p>	

Esta “Estructura General del Proyecto” debe permitir tener claridad con respecto a qué es lo que se desea lograr, cómo se va a lograr, con quiénes y para quiénes. Es muy importante que se identifique y se cuantifique al público objetivo para que se pueda saber a cuántos se puede llegar. En el Paso 1 se vio la importancia de identificar a las personas que viven el problema que se ha estado analizando, ahora es importante tener claro qué es lo que se va a hacer como intervención, se debe delimitar con claridad el público objetivo. Para ello, la “Guía General para Identificación, Formulación y Evaluación Social de Proyectos de Inversión Pública”, a nivel perfil, del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, propone identificar no solo a la población demandante y efectiva, sino también a la población demandante potencial (para tomar en consideración el futuro del proyecto), así como la población de referencia y población total, lo que permitirá estimar con pertinencia quiénes son los usuarios con los que se va a trabajar tanto en el presente como en el futuro.



## Ejercicio 11

Identificar y estimar a la población según los niveles propuestos por el gráfico

Figura 9

*Análisis de caso: Conceptos para la estimación de la población demandante*



Fuente. Tomado de Guía General para identificación, formulación y evaluación social de proyecto de inversión pública, a nivel perfil (p. 113), por Ministerio de Economía y Finanzas, 2015, MEF

## PASO 4

---

# Idear soluciones



1

Pensar en equipo en 3 soluciones que podrían ser interesantes



2

Dejar los sesgos de lado. Aplicar la técnica de los sombreros para pensar fuera de la caja



3

Discutir sobre la mejor opción que ha salido de ese ejercicio



4

¡Definir su intervención!

Diseñar soluciones poniendo a los ciudadanos al centro.



PASO 5

Trazar la ruta y  
marcar los puntos  
de parada









## El efecto dominó y la posibilidad de que un pequeño cambio empuje a uno mayor.

Seguramente alguna vez ha visto algún video donde se aprecia cómo algunas personas colocan un camino largo de piezas de dominó paradas una al costado de la otra y que, con el solo empuje de la primera ficha, su impulso logra empujar a la siguiente, y está a la siguiente, y así sucesivamente, hasta llegar al final del camino. Incluso hay algunos videos de cómo una pieza pequeñita empuja a una más grande, y esta a su vez a una mayor, hasta que termina derribando un gran bloque que no hubiera podido ser derrumbado con la fuerza de la primera ficha pequeñita. Así es como se propone ver el cambio social. Hay quienes hablan también del efecto mariposa. Aquel fenómeno natural que sostiene que el mero aleteo de las alas de este insecto puede producir una gran tormenta tropical en otro continente. Pero aquí se prefiere hablar del efecto dominó. En el caso del efecto mariposa, el impacto se produce de manera espontánea, no de manera deliberada. Con el efecto dominó hay una estrategia de ingeniería detrás. Se debe tener mucho cuidado al colocar las fichas, de lo contrario, no funcionará. En este paso, se aprenderá cómo colocar la ficha correcta en el lugar correcto para, así, lograr el impacto deseado.

Teniendo clara la ingeniería social: Develando la caja negra

¿Cuál es la diferencia entre un proyecto y un proceso? Tener en cuenta esta diferencia ayudará a gestionar mejor las tareas orientadas a resultados. Según el Project Management Institute (2017), un proyecto tiene un inicio y un fin, y un resultado único, mientras que un proceso es la suma de fases sucesivas que buscan transformar insumos en productos.

*Sobre la temporalidad de los proyectos, según el Project Management Institute:*

*“Que sea temporal no significa necesariamente que un proyecto sea de corta duración. El final del proyecto se alcanza cuando se cumplen una o más de las siguientes situaciones:*

- *Los objetivos del proyecto se han logrado;*
- *Los objetivos no se cumplirán o no pueden cumplirse;*
- *El financiamiento del proyecto se ha agotado o ya no está disponible;*
- *La necesidad del proyecto ya no existe (p.ej., el cliente ya no desea terminar el proyecto, un cambio de estrategia o prioridad pone fin al proyecto, la dirección de la organización decide finalizar el proyecto);*
- *Los recursos humanos o físicos ya no están disponibles; o*
- *El proyecto se da por terminado por conveniencia o causa legal.*

*Los proyectos son temporales, pero sus entregables pueden existir más allá del final del proyecto. Los proyectos pueden producir entregables de naturaleza social, económica, material o ambiental. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un entregable que se espera perdure durante siglos”. (Project Management Institute, 2017, p. 4)*

Para la Teoría del Cambio es indispensable ver al proyecto social como una cadena de valor que implica un reconocimiento estratégico de cada uno de los hitos claves de un proceso. Si bien se trata de entender al todo como un proyecto que tiene un inicio y un fin, resulta crucial entender la gestión social —y toda la gestión en general— como un proceso donde existen entradas y salidas. Por ello, al efecto dominó, se le debe imaginar también como una serie de tuercas conectadas una a la otra y que hacen que todo empuje hacia un resultado final

Antes de estructurar la cadena de valor desde la perspectiva de la Teoría del Cambio, se debe entender bien qué es la Teoría del Cambio.

# ¿Qué es la Teoría del Cambio?

## Definiciones y usos

- No existe un consenso sobre una definición única. En realidad, hay muchas formas distintas de comprender y aplicar la Teoría del Cambio (no son excluyentes).
- En términos generales, la TdC vendría a ser una articulación sobre cómo y por qué una determinada intervención conducirá a un cambio específico (Stein y Valters 2012).
- En palabras de Rogers (2016), la TdC “explica cómo se entiende que determinadas actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales deseados”.

### ¿PROCESO O PRODUCTO?

- Para algunos, la TdC es un producto; por ejemplo, un documento o una declaración que permite mejorar el diseño, la implementación o la evaluación de un programa.
- Para otros, la TdC es un proceso; una herramienta conceptual que permite reflexionar sobre los cambios que se esperan a partir de un conjunto de acciones.

### ¿HERRAMIENTA O ENFOQUE?

- Desde una mirada técnica, la TdC es vista como una herramienta para la planificación, implementación y evaluación de programas (describe una secuencia lógica a partir de insumos, actividades y productos).
- Otros perciben la TdC como un enfoque; una manera menos formal y más implícita de aproximarse a los problemas para entender cómo suceden los cambios (permite develar y discutir los supuestos sobre cómo y por qué sucede un cambio).

## USOS DE LA TEORÍA DEL CAMBIO

- **Planificación:** La TdC suele utilizarse como herramienta para la planificación estratégica, ya que permite: (i) identificar la situación actual (en lo que respecta a necesidades y oportunidades); (ii) identificar la situación deseada; e (iii) identificar lo que se necesita hacer para moverse de una a la otra. En ese sentido, puede ayudar a diseñar metas más realistas, aclarar responsabilidades y establecer una comprensión común de las estrategias que se utilizarán para lograr los objetivos.
- **Implementación:** La TdC también se puede utilizar para la implementación, para identificar qué indicadores deben monitorearse y para explicar a los socios y actores relevantes cómo funciona el programa o la política.
- **Evaluación:** La TdC también se utiliza mucho para las evaluaciones de impacto (aprender lecciones de un sitio y aplicarlas en otro, desarrollar teorías acerca de qué tipo de intervenciones generan el impacto deseado).

### Componentes mínimos de una TdC

- La TdC es una metodología que puede utilizarse para una intervención en cualquier nivel (un proyecto, un programa, una política, una organización, etc.).
- Hoy en día es utilizada por una amplia gama de organizaciones multilaterales de desarrollo, organismos gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y programas de investigación.



### Lectura recomendada:

*Understanding Theory of Change in International Development* (2012) de Danielle Stein y Craig Valters. Este libro brinda un buen acercamiento a lo que es la Teoría del Cambio, sus usos y potencialidades. Tener un buen marco respecto a lo que es la Teoría del Cambio y cómo funciona es fundamental.

Es importante pensar en lo más general del proceso de transformación:



Las entradas son todos los insumos que ingresan a la caja de actividades, los cuales serán transformados en salidas o producto. Este es el proceso de producción. Por eso se llama producto. Normalmente se suele confundir los términos y se habla de diferenciar productos de servicios, pero los servicios también son productos que salen de la caja de actividades y que han sido transformados. Es decir, los productos pueden ser tanto bienes como servicios. Producto es aquello que se ha producido. Ahora bien, ¿cuál es la diferencia entre un bien y un servicio?

La respuesta más común a esta pregunta es que un bien es tangible y un servicio no lo es, es decir, que no lo podemos ver. De alguna forma esta respuesta es correcta, esa es la diferencia más saltante, pero en realidad no es la más importante.

La diferencia más importante es que con un bien, el cliente o el usuario que lo va a usar llega al final del proceso de producción y toma el bien producido. Sin embargo, en el caso de un servicio, el cliente o el usuario forma parte del mismo proceso de producción. Sin la participación del usuario, el servicio no puede existir. Schroeder (1992), experto en gestión de operaciones, sostiene que, por ejemplo, un servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea.

Definición de un servicio según Roger Schroeder

"Es algo que se produce y se consume de manera simultánea. Un servicio, por tanto, nunca existe; solamente se puede observar el resultado después del hecho. (...) Se subraya así el hecho de que el cliente entra en contacto directo con las operaciones. El cliente es, por lo tanto, una fuente importante de incertidumbre que resulta difícil de controlar". (Schroeder, 1992, p. 144)

Para aquellos que están inmersos en la implementación de proyectos sociales, o incluso políticas públicas, tener clara la diferencia entre bienes y servicios es crucial porque dentro de la gestión social o gestión pública, lo que se suele entregar son servicios. Y ahí la estrategia es otra.

Imagínese un proceso de fabricación de zapatos: para lograrlo, se va a necesitar una serie de insumos como cuero, suela, clavos, pegamento, etc. Y dentro de la caja de producción, se va a realizar una serie de actividades apoyada en maquinaria o herramientas específicas.

Es decir, se van a transformar estos insumos en zapatos.

Entonces se tiene:

Figura 10  
*Secuenciación del objetivo*

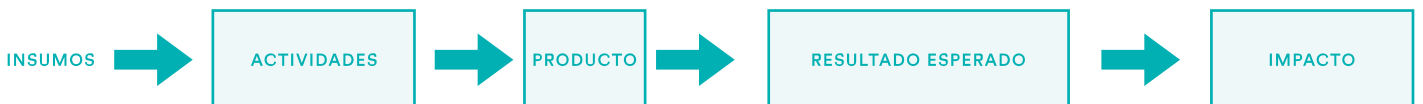


Elaboración propia.

Como producto, tenemos a los zapatos.

Pero aquí hay un detalle importante. Uno no hace todo este esfuerzo de convertir estos insumos en zapatos porque ese sea el objetivo final. En otras palabras, el objetivo no es llenarse de zapatos. El objetivo es mucho mayor. Lo que se quiere realmente es vender estos zapatos para generar un ingreso económico.

Figura 11  
*Secuenciación del objetivo*



Elaboración propia.

Esto es lo que se llama una cadena de valor. En ella, los zapatos son un resultado importante pero no lo es todo, sino que son un medio para llegar a algo mayor, pero para llegar a ese "algo" mayor, se necesita lograr algo puntual: que los clientes compren los zapatos. Sin ese paso, no hay negocio. Ese paso es lo que se llama el "resultado esperado". Es lo que uno espera que suceda para que las cosas puedan darse como se planearon o para lograr ese impacto final que se visualizó al inicio. A ese resultado esperado se le llama también el "factor clave de éxito". Es aquello que se necesita que ocurra para que suceda todo lo demás.

Para entender mejor el concepto, se puede imaginar, como ejemplo, que se desea realizar una actividad para mejorar el rendimiento educativo de niños de primaria. Desde la gestión pública, se

decide brindar una capacitación para que los maestros puedan tener mayores habilidades pedagógicas (didácticas, entretenidas, lúdicas), y con todas esas herramientas —nuevas, innovadoras—, diferentes a las tradicionales que los profesores utilizaban, ellos pueden implementarlas en su aula y, por lo tanto, generar este cambio importante en los niños: la mejora de su rendimiento educativo. Con ese fin, se buscará capacitar a 500 maestros

Por lo general, se suele olvidar el objetivo real —mejorar el rendimiento académico— y se asume que la última etapa del proceso, el objetivo, es el nivel del “producto” —capacitar a 500 maestros—. Quedarse en ese nivel implica dejar de lado dos pasos muy importantes. Al nivel “producto” se le conoce como resultado intermedio. En la gestión pública o gestión social, se suele confundir este resultado intermedio con el resultado final. Es común leer o escuchar sobre los logros obtenidos en cuanto a resultados intermedios y no en cuanto a impactos. Esa percepción debe cambiar.

Cuando se dice “Se ha capacitado a 500 maestros”, suena bien, pero eso no dice cuántos niños lograron mejorar su rendimiento educativo. ¿Qué ha cambiado o se ha logrado con esos 500 maestros capacitados? En realidad, no se está rindiendo cuentas de los logros obtenidos, que son importantes para la comunidad. La capacitación docente es un resultado muy importante, pero no es el resultado que va al final de la cadena. Eso significa que el trabajo para la generación del impacto que se busca debe ir más allá de la mera capacitación a docentes.

Figura 12

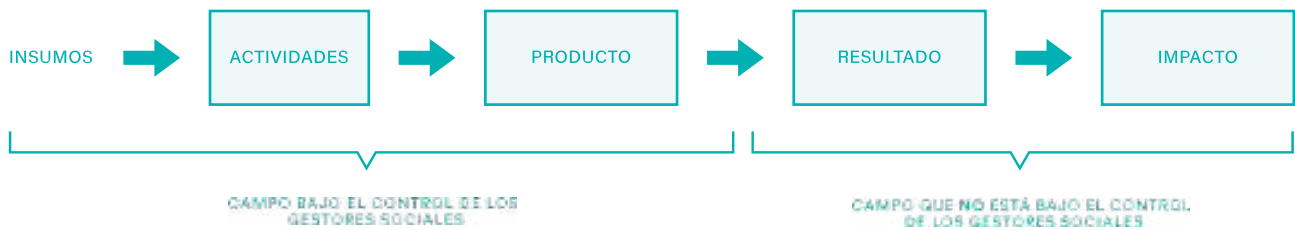
*Secuenciación del objetivo real*



Elaboración propia.

¿Por qué los gestores sociales, por lo general, se quedan en ese nivel, es decir, en el resultado intermedio? Una primera razón es que se cree o se da por sentado que una vez que se ha cumplido con ese resultado intermedio, lo demás va a caminar por sí solo, de manera automática. Otra razón poco explorada por los gestores sociales es que aquellos que se involucran en el proyecto para generar un impacto positivo solo tienen el control directo en el campo correspondiente a los insumos, actividades y producto. Lo demás escapa a su control directo. Lo siguiente, después del nivel de producto, no depende directamente del gestor, sino que depende del usuario, del beneficiario que forma parte de la entrega del servicio.

Figura 13  
Elementos bajo el control de los gestores sociales

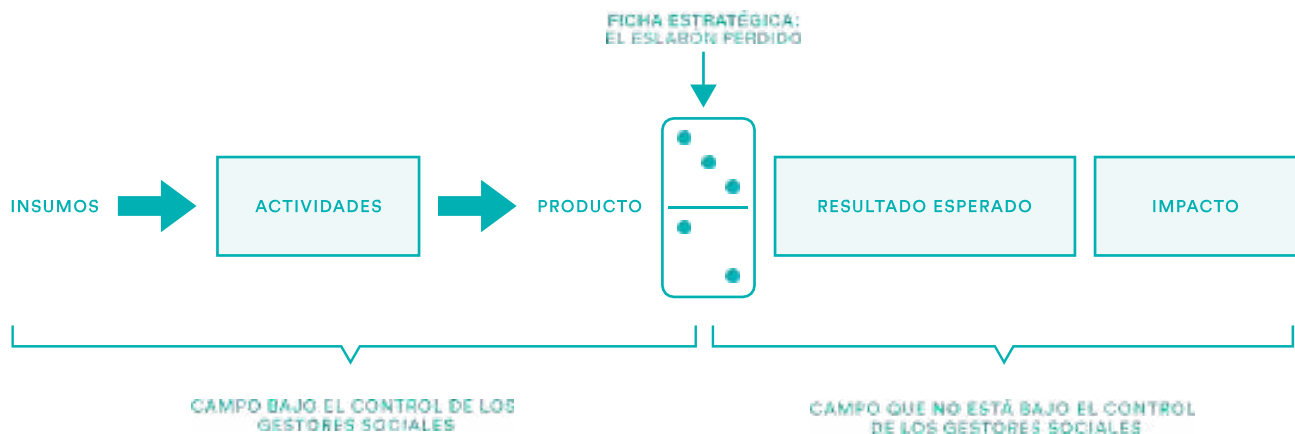


Elaboración propia.

En el caso de los profesores de escuelas, lo que esperamos que suceda para que se dé el impacto es que estos apliquen las nuevas metodologías con sus alumnos. Pero sobre eso no tenemos el control directo. Entonces, si los gestores sociales solo tienen el control directo hasta el nivel producto y no depende de ellos el logro de los resultados esperados ni el impacto, ¿qué se hace? ¿Se espera que mágicamente suceda el cambio?

Para nada. Todo lo contrario. Lo que se busca aquí con el efecto dominó es, en primera instancia, reconocer hasta dónde se puede llegar de manera directa. Esto permite entender por qué no se ha estado generando impactos como se hubiera querido. Pero, en segunda instancia, saber esto es bueno porque permite reconocer que en los siguientes pasos hay un involucramiento por parte de los usuarios. Los gestores sociales no pueden lograrlo todo solos. Se debe saber que el cambio que se espera también depende de los usuarios. Y para ello, lo que corresponde hacer es pensar en qué se puede hacer para influir donde no se tiene el control directo. Se debe entonces reconocer cuál puede ser esa ficha estratégica del cambio en la cadena de valor. Algo que se puede llamar “el eslabón perdido”, aquello que conectará con toda la cadena y que empujará hacia la realización del resultado esperado, influyendo en aquello en donde no se tiene el control directo

Figura 14  
Ficha estratégica del cambio en la cadena de valor



Elaboración propia.



¿Muy difícil? ¿Es imposible pensar en una ficha estratégica que influya en los ciudadanos? Resulta que esto sucede en todo el sistema de la gestión de operaciones, tanto público como privado, donde, una vez obtenido el producto, ya no se tiene el control directo, y la última fase depende de los usuarios o los clientes.

En esa línea, retomando el ejemplo de la fábrica de zapatos, la dueña de la fábrica puede decidir o controlar cuántos insumos compra, cómo organiza las actividades y cuántos zapatos se fabricarán. Eso está bajo su control directo. El hecho de que los consumidores o clientes compren los zapatos (que es lo que se busca más allá de la mera fabricación), no está bajo el control directo de la propietaria. Sin embargo, esa no es una justificación para quedarse en el nivel de la fabricación y desear que mágicamente se acerquen los clientes a comprar. En este punto, se debe pensar en cómo se puede influir en la situación que no se puede controlar; es decir, en el cliente, para que adquiera los zapatos. La pregunta entonces que debe hacerse la propietaria es: ¿cómo puedo hacer para que los clientes compren los zapatos?

Aquí nace entonces la ficha estratégica del cambio o el eslabón perdido de la cadena de valor, que es ese factor esencial para que el negocio sea exitoso y que permitirá hacer el efecto palanca para influir donde no se tiene el control directo. En el caso del ejemplo de los zapatos, la ficha estratégica de cambio radica en promocionar los artículos, en hacer ofertas o poner publicidad en redes sociales, escribir a todos los amigos por el WhatsApp, armar una fuerza de ventas, etcétera. Se pueden poner en práctica una serie de actividades vinculadas al marketing, con el fin de que los clientes compren los zapatos. De alguna manera, sí se puede influir en ese campo donde no se tiene el control directo.

Desde la perspectiva de la gestión pública, en el ejemplo de la capacitación de los maestros, como ya se había dicho, se debe pensar cómo se puede asegurar que estos 500 maestros capacitados, en la práctica, apliquen los conocimientos en el aula. Este es el factor clave de éxito, es lo que se espera que suceda para que el esfuerzo se traduzca en un impacto positivo en los alumnos: lograr mejorar sus aprendizajes. Sin duda, aquí se pensará en cuál debiera ser la ficha estratégica del cambio, en qué se puede hacer para influir en los docentes a fin de que apliquen los conocimientos del taller en el aula. Aquí es donde se necesita mucho de la innovación. No solo se necesita innovar en el diseño del proyecto, sino también en el diseño de esta ficha estratégica de cambio o eslabón perdido que debe hacer de efecto palanca para empujar a lo que sigue. Este debe ser el enfoque: identificar el factor clave de éxito (lo que esperamos que suceda) y la ficha estratégica que debe influir o empujar hacia el resultado. En el caso de los maestros, se podría realizar concursos entre ellos para saber quién aplica mejor los conocimientos en el aula; monitorear cómo los profesores implementan lo aprendido, generar una serie de incentivos que ayudarán a lograr el objetivo, etc.

La matriz de la Teoría del Cambio también puede ser vista de una forma vertical. Por ejemplo: se ha detectado anemia en los niños y la intervención consistirá en dar pastillas de sulfato ferroso. Según la Teoría del Cambio, se propone que, con la entrega del medicamento, los niños estarán más sanos. Se puede creer que la mera entrega de la pastilla nos va a llevar al éxito del proyecto.

La Teoría del Cambio menciona la existencia de una gran caja negra que impide ver cuáles son los pasos intermedios para asegurar el logro del impacto deseado.

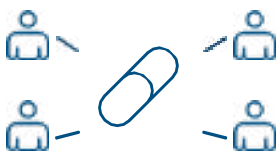
Para entender un poco mejor:

Figura 15  
*Teoría del cambio vertical*



Elaboración propia.

Uno de los problemas de la gestión social surge cuando existe una gran caja negra donde ingresan los insumos esperando obtener impactos, pero en donde no hay claridad o no se conoce cuáles son los pasos previos —y estratégicos— que hay que realizar para lograr el objetivo. La Teoría del Cambio devela esa caja negra e identifica, una vez definida la intervención, cuál es el producto, servicio o bien que se debe entregar y qué es lo que debe hacer el usuario con aquello que recibe.



Es importante entonces reconocer que, aun entregando las pastillas a las familias, no se reducirá la anemia. La única manera de asegurar esa reducción es lograr que los usuarios hagan aquello que esperamos que hagan con lo que entregamos: que los niños se tomen el hierro. Lo que no está bajo el campo del control directo debe estar redactado desde la perspectiva de lo que recibe

el usuario. O, mejor dicho, debe estar redactado desde la perspectiva de lo que esperamos que el usuario haga con ese producto que entregamos. No basta con poner la meta: "Dar pastillas de hierro"; el paso siguiente que debemos lograr es: "que los niños tomen el hierro".

Figura 16

*Lo que esperamos que el usuario haga con el producto*

PROBLEMA	ANEMIA EN NIÑOS
INTERVENCIÓN	DAR PASTILLAS CON HIERRO
PRODUCTO RESULTADO INTERMEDIO	PASTILLAS DE HIERRO ENTREGADAS
RESULTADO ESPERADO	NIÑOS QUE TOMAN HIERRO
IMPACTO	NIÑOS MÁS SANOS

Elaboración propia.

Con lo dicho anteriormente, uno podría decir: “Es obvio que, si yo entrego las pastillas, los niños las van a tomar”. La trampa real es que no es tan obvio. Se trata de un supuesto que damos por sentado, y, al hacer esto, se está boicoteando, sin querer, la obtención de resultados de nuestro proyecto.

Se debe planear entonces qué es lo que se espera que hagan los usuarios para que el servicio que se entrega, realmente logre el efecto.



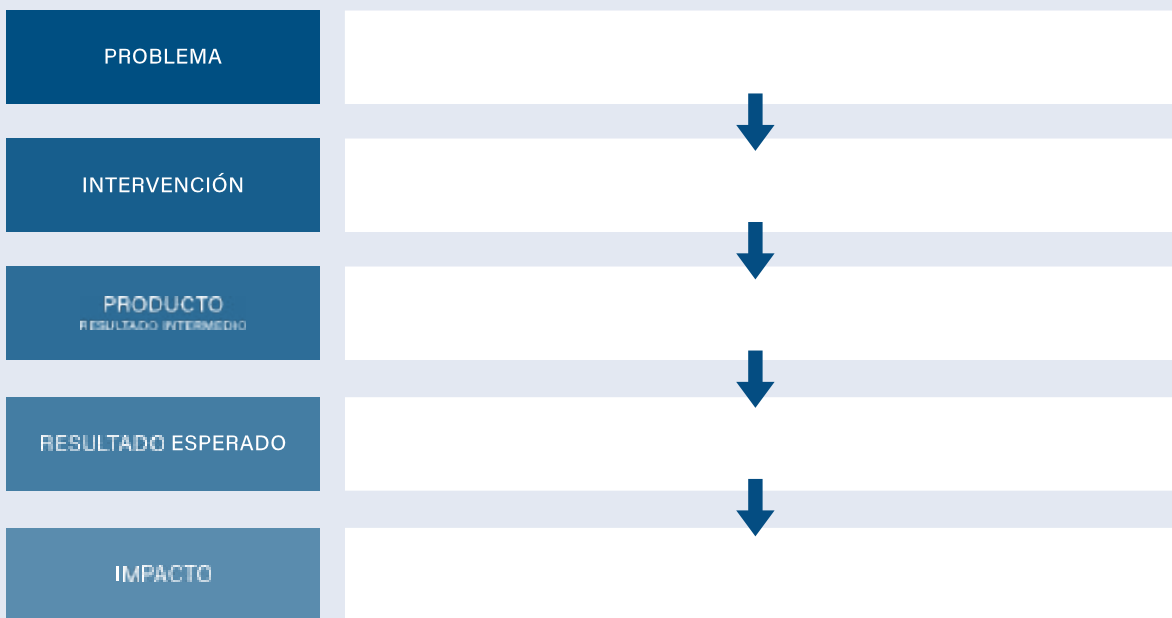
Recordar: No se trata de diseñar el proyecto desde lo que entregan los gestores sociales, se debe diseñar desde la perspectiva del usuario.



## Ejercicio 12

Figura 17

*Objetivo alcanzado diseñando el proyecto desde los otros*

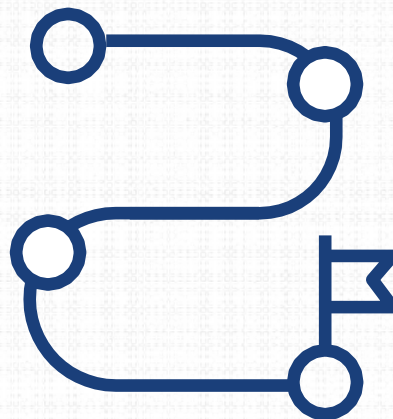


Elaboración propia.

## PASO 5

---

# Trazar la ruta y marcar puntos de parada



1

Se debe concebir a la generación de impacto como un proceso que se genera a través de una cadena de valor



2

Cada paso que se da debe empujar al siguiente

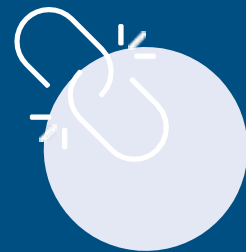


3

Se debe identificar hasta dónde se tiene el control y hasta dónde no

Diseñar soluciones poniendo a los ciudadanos al centro





PASO 6

En busca del  
eslabón perdido









## Encontrar ese paso estratégico que se necesita para empujar exitosamente hacia el resultado deseado.

Diseñar el proceso estratégico de cambio no es una tarea sencilla. Es complejo, pero no es difícil si se tienen las herramientas correctas. Hasta aquí se ha mostrado una versión clásica de la Teoría del Cambio. Sin embargo, “el eslabón perdido”, o esa ficha estratégica de cambio que va a empujar o influir en aquello que debe suceder para que se logre el impacto que se está esperando, no se encuentra en la matriz que se trabajó en el paso anterior. La propuesta es ver a la Teoría del Cambio como una matriz más compleja que vaya más allá de un proceso lineal, donde no solo se debe tener claro qué pasos se deben lograr, sino también el cómo se va a lograr.

Antes de pasar a una matriz más completa, se debe haber definido bien la cadena de valor clásica ofrecida por la Teoría del Cambio. Cada fase del proceso es una especie de caja que constituye una meta interna. Hay que recordar que se debe ver a la cadena de valor como una serie de esfuerzos, pero también como metas o resultados internos que se tienen que ir logrando para decantar en el resultado o impacto final

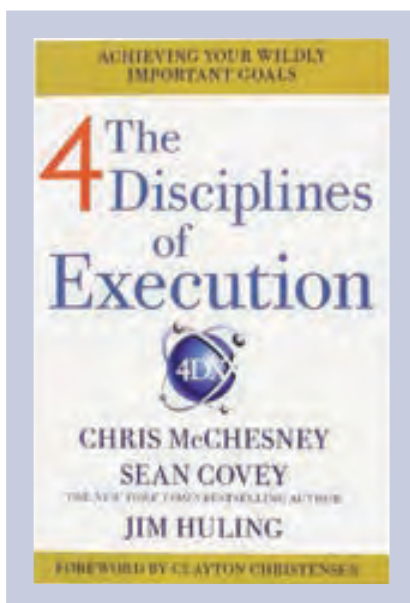
Para tener seguridad de que la matriz va a ir decantando en resultados, hay que tomar en cuenta estos puntos importantes:

- Se debe diferenciar el resultado intermedio del resultado esperado.
- Se debe saber que hasta el nivel de producto o resultado intermedio es donde se tiene el control directo.
- Se debe saber que el resultado esperado es aquello que se espera que suceda. Es el factor clave de éxito.

Ese resultado esperado debe estar escrito desde la perspectiva de lo que se espera que el usuario haga con aquello que se le entrega.

Para que todo fluya, debe imaginar nuevamente un camino de fichas paradas de dominó. Si falta una ficha, el camino se interrumpirá y no se llegará al objetivo final. No importa cuánto esfuerzo se haya puesto en diseñar y hacer todo lo previo. Nada de eso servirá en lo que respecta a la consecución de impacto. Entonces, ¿por qué no está el espacio del eslabón perdido o de la ficha estratégica en la matriz de la Teoría del Cambio?

Hasta este punto lo importante era comprender la importancia de ver la gestión social desde una lógica de ingeniería de procesos donde hay entradas y salidas, pero donde el logro de resultados es más complejo de lo que parece. Como se dijo líneas arriba, que sea complejo, no significa que sea difícil. Es cuestión de aprender.



Lectura recomendada:

*Las 4 Disciplinas de la Ejecución*, de Sean Covey, Chris McChesney, Jim Huling y José Gabriel Miralles (2013). Este libro es un buen complemento para entender la importancia de diseñar una ficha estratégica del cambio, aunque en el libro no se hable de ello, pero sí de un efecto "palanca". Si bien este está orientado a gestores empresariales, también es muy útil para entender cómo activar la creación de una cadena de valor hacia el logro de impactos sociales.

La cadena de valor que se ha plasmado hasta ahora es el “qué”, es lo que se debe lograr. Pero no dice “cómo” se va a lograr. Para pensar en ese lado, en el cómo, es importante usar una matriz de Teoría del Cambio en dos dimensiones, más completa: la “Teoría del Cambio bidimensional”. Es decir, aquella que recoge el qué y el cómo.

Para esto se debe marcar como un hito importante el establecimiento del resultado esperado. Siguiendo con el ejemplo de la reducción de la anemia, se dijo que aquello que se espera que suceda o que haga el usuario con lo entregado para que se cumpla el objetivo es que los niños tomen el hierro. Tener definido ese paso es muy importante.

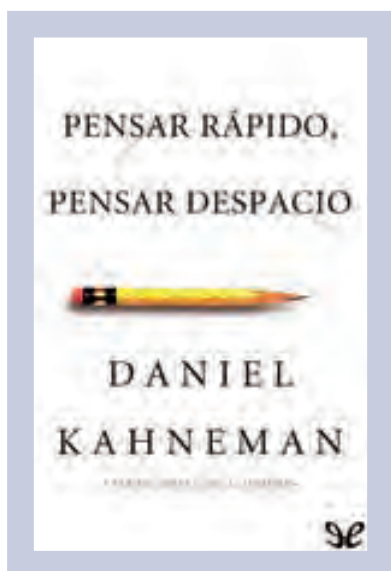
La pregunta que sigue ahora es:

## ¿Cómo influir en los niños para que tomen el hierro?

Para responder esta pregunta es necesario entender por qué los niños no están tomando hierro. Pueden surgir varias respuestas. Para entender cómo se puede influir en aquello donde no tenemos el control directo de los usuarios, se debe saber que los seres humanos no suelen tomar decisiones racionales y que muchas acciones que realizan se dan por impulso. En el contexto del caso real del programa para que los niños tomen hierro, una persona a cargo de coordinar las prestaciones sociales de los programas del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú tuvo que hacer una serie de visitas de campo a todo el país, y ahí notó que las madres no estaban dando el sulfato ferroso a sus hijos, pese a que el Ministerio de Salud ya había hecho esfuerzos importantes para desplegar la logística del medicamento. Al principio, la persona a cargo de este proyecto trató de explicar esta problemática desde el desconocimiento de las madres sobre los impactos negativos que genera la presencia de la anemia en el desarrollo infantil. Pero lo curioso era que el Estado ya estaba haciendo grandes esfuerzos por comunicar a la población sobre la importancia de luchar contra la anemia. Entonces esta persona trató de encontrar una respuesta válida desde la perspectiva de los usuarios. Para lograr esto, conversó con varias madres de un asentamiento humano en el norte del Perú, quienes le dijeron que sí eran conscientes de los impactos negativos de la anemia. ¿Qué estaba pasando entonces? Las primeras razones que surgieron estuvieron relacionadas con el sabor del hierro y que a los niños no les gustaba tomarlo. Pero la razón principal, y más profunda —y en la que todas acordaron—, fue que las madres se olvidaban de hacerlo. Al escuchar esto, algunos miembros del equipo pensaron que las madres con quienes se había conversado eran unas madres irresponsables. Pero un gestor social o funcionario público no debe juzgar, sino que debe tratar de ponerse en los zapatos de los ciudadanos para entender un poco más. Se descubrió entonces que las madres sí estaban muy preocupadas por el desarrollo de sus hijos, pero que la mezcla del rechazo de los niños por el mal sabor y el mero hecho de no tener un horario fijo para darles el sulfato ferroso a los niños hacía que se generasen impulsos que iban en contra de las

propias ganas de las madres de hacer que sus hijos salgan de la anemia. Entender algo como esto sin juzgar es clave. A todos los seres humanos les pasa, todo el tiempo, y eso es lo que la economía del comportamiento ha descubierto y sigue descubriendo.

Concepto: Economía del comportamiento. La economía del comportamiento o economía conductual es una disciplina de las ciencias psicológicas que postula que los seres humanos no toman decisiones racionales. Una vez entendido esto, la economía del comportamiento puede ser un enfoque muy útil para asegurar la efectividad de las políticas públicas, dado que lo que se busca es identificar los sesgos de las personas y la existencia de ciertos estímulos que se debe tomar en cuenta para que los usuarios de una política pública reaccionen como el gestor de la política espera.



Lectura recomendada:

*Pensar rápido, pensar despacio*, de Daniel Kahneman (2011). Es un libro muy interesante que muestra cómo piensan los seres humanos o cómo funciona el cerebro. Este libro ayudará a entender por qué los seres humanos no son 100 % racionales a la hora de tomar decisiones y que existen ciertos sesgos cognitivos que van más allá de la racionalidad económica.

Para finalizar la historia, el equipo llegó a la conclusión de que una gran solución sería enviar mensajes de texto recordatorios a las madres para que puedan darle el hierro a los niños. Como esta acción escapaba a las responsabilidades normativas y funcionales de la institución, se coordinó con la Dirección Regional de Salud y con el centro de salud respectivo para que sean ellos, los operadores de ese proceso, quienes envíen los mensajes. Al poco tiempo, se empezó a tener resultados diferentes: los niños habían empezado a mostrar mayores niveles de hemoglobina, que es lo que indica que hay mayores niveles de hierro en la sangre. Hacer esto no generó recursos adicionales al Estado ni tampoco grandes esfuerzos.

De esta historia, se pueden sacar varias lecciones importantes:

Primero, que es necesario escuchar a los usuarios. La comunicación del Estado con respecto a la anemia no solo se basó en decir que es importante combatirla, sino que se diseñaron esfuerzos interesantes para que las madres o cuidadoras tengan más opciones económicas a la hora de cocinar y se generen incentivos para que las madres no olviden entregar el hierro a sus niños.

Segundo, hay que entender las razones por las cuales los usuarios no reaccionan como espera el gestor ante el servicio que les entrega. Estos motivos pueden no ser racionales, y no por eso se va a juzgar al usuario. Al contrario, sus argumentos son muy útiles para el diseño de soluciones que apunten a crear esta ficha estratégica de cambio o ese eslabón perdido de la cadena, sin el cual la ruta hacia el impacto no camina.



Recordar: Lo que sucede en el nivel del resultado esperado es el proceso crítico de cambio, es lo que se necesita que el usuario haga para que se dé el empuje hacia el logro de objetivos.

Figura 18

*Proceso crítico de cambio*



Elaboración propia.

Entonces, en el proceso estratégico de la creación de impacto social, se debe reconocer dos dimensiones importantes en el nivel del resultado esperado. Es importante prestar atención y tomarse un tiempo para definir qué debe ir en cada uno de esos recuadros. Una vez que esté claro, se puede ir a la matriz bidimensional de la Teoría del Cambio:

Figura 19

*Matriz Bidimensional de la Teoría del Cambio*



Elaboración propia.

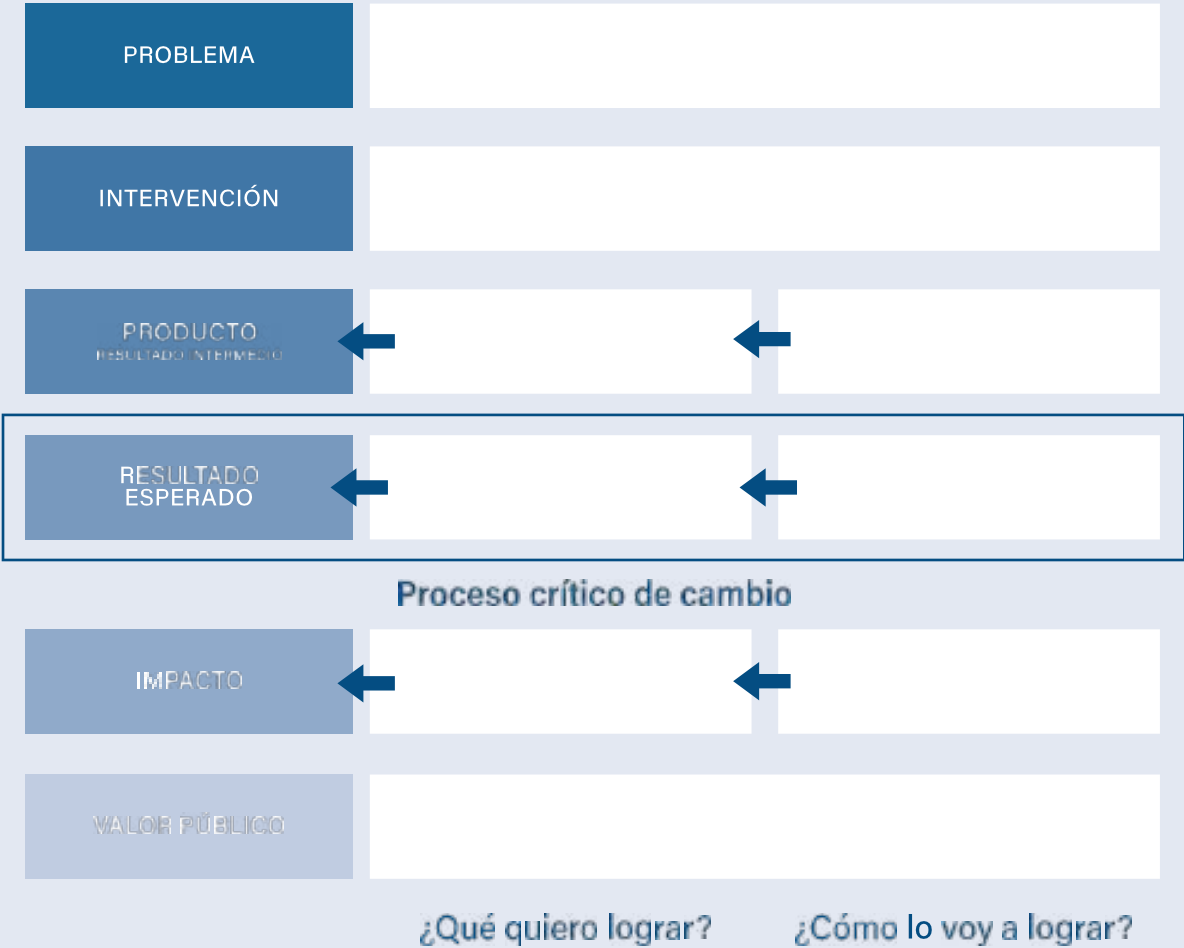
En cada uno de los niveles de resultado (producto, resultado esperado e impacto), se debe definir qué se espera lograr y, al costado, cómo se va a lograr. En esta matriz, se ha añadido un nivel más que habla del valor público o el valor social que se genera cuando se logra el impacto deseado.



## Ejercicio 13

Llenar la ficha de la Figura 19 pensando en cómo se puede lograr cada una de las fases. Es decir, lo que se necesita hacer es responder a la pregunta:

¿Cómo puedo lograr que suceda el “qué” que ya he definido?



La matriz de la Teoría del Cambio Bidimensional debe tener una lógica que fluya de manera vertical y que responda a la pregunta "¿qué voy a hacer?". Y luego debe tener una lógica horizontal donde se responda a la pregunta "¿cómo lo vamos a lograr?".

Continuando con el ejemplo de la reducción de la anemia, se ve cómo se debe plasmar qué es lo que se necesita conquistar previamente para lograr un resultado específico en cada fase de nuestra cadena de valor.

Figura 20  
*Qué se necesita y cómo lograrlo*



Elaboración propia.

## PASO 6

---

# En busca del eslabón perdido



1

Si hace falta un eslabón de la cadena, no se podrá llegar al final del objetivo



2

Es muy importante pensar en aquella ficha estratégica de cambio, es decir, aquello que asegurará que todo el engranaje funcione correctamente

Diseñar soluciones poniendo a los ciudadanos al centro





PASO 7

# Diseñar el sistema de medición







## Corregir y seguir para adelante.

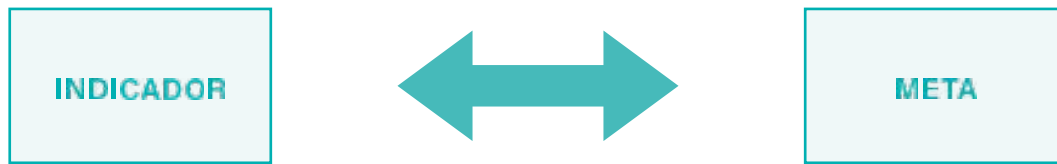
La matriz de la Teoría del Cambio bidimensional no acaba en el paso 6. Aún hay más. Algo que es importante manejar en la gestión de proyectos sociales, y que se suele dejar de lado, es la capacidad o habilidad de definir bien los objetivos y las metas específicas de cada fase del proceso.

Se ha mencionado cómo es que se debe redactar el objetivo general, pero se debe ver a cada una de las cajitas de la cadena de valor como resultados u objetivos específicos.

¿Cómo saber si se está logrando esos resultados?

Para ello se deben tener bien definidos tanto los resultados internos como los indicadores.

Figura 21  
*Diferenciar indicador de meta*



Elaboración propia.

Es importante reconocer que un indicador es lo que contiene el dato o la información que va a permitir saber si la meta se ha cumplido o no. La meta no brinda esa información; la meta señala hacia dónde se quiere llegar, pero el indicador es lo que se usa para medir cómo va el proyecto y cuánto falta para llegar a la meta.

Concepto de Indicador: Es el dato que brinda información cuantitativa sobre las acciones que se están tomando o que se van a tomar. Permite identificar lo que está ocurriendo. Los indicadores pueden ser de insumos, procesos o resultados.

Hay mucha gente que confunde estos dos conceptos (indicador y meta), y esto hace imposible establecer sistemas de medición. Parecería que esto no fuera importante pero una habilidad que todo gestor social debe tener es la de diseñar y manejar un sistema de medición que le permita saber los resultados que va obteniendo.

Para redactar buenos indicadores es necesario que previamente se hayan redactado las metas de manera correcta. Para ello, se usa el enfoque SMART de redacción de metas y objetivos. Todo gestor social debe asegurar que todas sus metas cumplan con estos criterios:

Figura 22  
*Componentes de SMART*



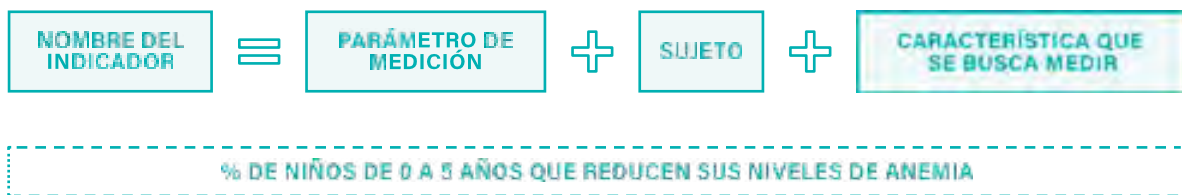
Elaboración propia.

Si las metas diseñadas no cumplen con estos criterios, los indicadores no podrán construirse de la manera correcta.

Funciones de los indicadores:

- **Descriptiva:** Brinda información sobre el estado real de una acción de un proyecto, programa o política.
- **Valorativa:** Al entregar información cuantitativa, permite medir el estado del proyecto, programa o política.

Figura 23  
Fórmula del indicador



Fuente: Adaptación de CEPLAN (2018). Guía de Políticas Nacionales, p. 37. Elaboración propia.

Para formular un indicador, se debe tener en cuenta que este debe reflejar lo que realmente se busca medir. Hay una relación estrecha entonces entre la meta y el indicador.

TIP: Una pregunta útil que debe hacerse todo gestor para asegurar que se está definiendo el indicador de manera correcta es: ¿realmente con este indicador voy a saber si logré o no la meta que me propuse?



Tipos de métricas que se deben evitar:

Métricas de vanidad:

Este tipo de mediciones brinda información que no está conectada con los resultados que se quieren alcanzar y que, por el contrario, puede distraer de lo que realmente se busca medir.

Ejemplos:

Número de likes en Facebook o redes sociales: Este indicador podría

indicar que hay gente que está interesada en seguir la página de una organización, pero esto no significa que estén satisfechos con los servicios que se entregan. Dicho sea de paso, una encuesta de satisfacción podría arrojar que una comunidad está contenta con la presencia de determinada ONG que busca mejorar los aprendizajes de estudiantes en su territorio, pero esto tampoco significa que la organización esté cumpliendo el objetivo de sus intervenciones: mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Lo mismo sucede con la ejecución de gasto público. Algo típico en el Estado: se suele medir cuánto se ha gastado, pero no necesariamente cuánto se logró con ese gasto que se hizo. Las autoridades, por ejemplo, año tras año, en sus rendiciones de cuentas, suelen decir cosas como “hemos gastado más de 100 millones de dólares para combatir la anemia”, pero esto no indica, necesariamente, cuántos niños lograron salir de la anemia.

**TIP:** Usar resultados e indicadores accionables, aquellos que impulsan hacia el logro de objetivos. No hay que distraerse.

Métricas engañosas:

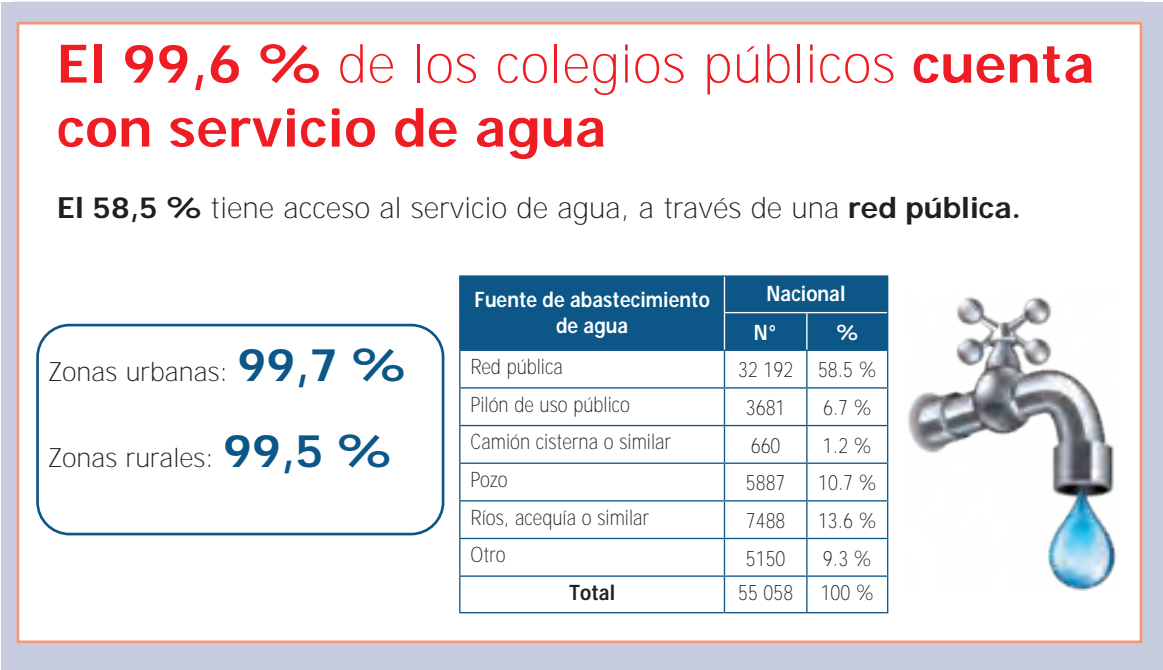
Las métricas engañosas son aquellas que parecen correctas pero que nos impiden ver la realidad en toda su dimensión. Si vamos a trabajar en una cobertura amplia, es importante que seamos conscientes de las diferencias territoriales que pueden existir. En ese sentido, quedarnos en los promedios nacionales no nos ayudará a ver cómo nos está yendo realmente.

Historia: Una persona que no sabe nadar y que mide menos de 1,70 metros quiere nadar en un lago que tiene un letrero que dice “Promedio de altura: 1,50 m”. Esa persona se sentirá segura de entrar, pero no se dará cuenta de que el promedio no indica que el piso siempre tendrá el mismo nivel. Entonces, al entrar, va a encontrarse con un nivel de profundidad más alto que él mismo y se ahogará. Lo mismo sucede en la gestión social. Los promedios nacionales son importantes y se deben medir y mostrar, pero, para gestionar el cambio, se debe mirar con una lupa cada una de las diferencias que existen para diseñar mejores estrategias según las necesidades de cada grupo o población.

Las métricas engañosas no solo están vinculadas a los promedios. También se puede tratar de la suma de variables que puede indicar una conclusión equivocada. Una vez, el Ministerio de Educación del Perú publicó en redes sociales una información engañosa. El titular decía: “El 99,6 % de los colegios públicos cuenta con servicio de agua”. Para alguien que está al tanto de los indicadores sociales del país, este sin duda es un titular llamativo. Más abajo decía: “Zonas urbanas: 99,7 % y Zonas rurales: 99,5 %”. Estas cifras resultan más llamativas aun, pues existe una diferencia sustancial, lamentablemente, respecto al acceso de este tipo de indicadores para comunidades rurales. Luego había un cuadro donde estaba especificado el tipo de servicio de agua que se había

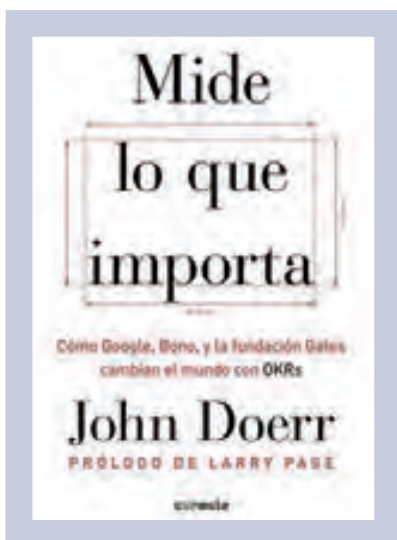
contabilizado, y resulta que estaban considerando como "servicio" el uso de agua directamente del río, acequia o similar, de un pozo o de un camión cisterna. Esta data no es correcta, pues estos indicadores no deben rotularse como "servicios". Está bien que se tenga en cuenta esta información, pero no se puede dar un mensaje que dé a entender que las cosas están bien cuando no es así. El único indicador que valía la pena para mirar el acceso al servicio de agua en las escuelas era el del acceso por la red pública, que era un 58 %. Hay una gran diferencia entre el 58 % de acceso a agua, que es la realidad, y el 99 % que indicaba dicho titular.

Figura 24  
*Servicio público de agua en los colegios*



Fuente. Tomado de El 99.6% de los colegios públicos tiene servicios de agua, pero solo 58.5 por red pública [Tabla], por GESTIÓN, 01/02/2021, (<https://gestion.pe/peru/el-996-de-colegios-publicos-tiene-servicio-de-agua-pero-solo-585-por-red-publica-noticia/?ref=gesr>)

**TIP:** Lo peor que se puede hacer en la gestión social es engañarse a uno mismo. Se debe mirar con atención las brechas que existen para concentrarse en cerrarlas e impactar mejor.



Lectura recomendada:

*Mide lo que importa* (2019) de John Doerr. Este autor es uno de los creadores de los OKR - Objectives and Key Results (Objetivos y Resultados Clave). En este libro se desarrolla la idea de cuáles son las claves para identificar aquellas metas que son cruciales y que ayudarán a conseguir los objetivos sin distracciones.

Temores sobre la medición:

Reflexione: ¿Por qué la gente tiene tanta resistencia a la medición de una gestión?

Algunos de los temores o resistencias hacia una gestión basada en la medición parten de una serie de mitos como los siguientes:



Recordar: Usar los indicadores más adecuados según cada momento del proceso.

MITO	VERDAD
No hay tiempo para medir	La medición no debe quitarnos tiempo. Es un error llenarse de miles de indicadores. Los equipos se deben concentrar en medir aquellos indicadores que son cruciales
Medir es difícil	Medir no es difícil. Requiere conocer herramientas y enfoques como los que se están mostrando aquí, pero no hace falta tener un doctorado en estadística para desarrollar en el equipo una cultura de la medición.
Es más costoso medir que hacer	La medición no puede ser vista como costosa, sino como un medio relevante para la acción. Es más costoso hacer algo a ciegas y no tener certeza de que lo invertido está generando resultados <b>positivos. Medir a tiempo genera muchos ahorros y beneficios</b> para la gestión social.
Hay cosas imposibles de medir	Mientras las "cosas" no estén aterrizadas y permanezcan en un campo abstracto, no se podrán medir. Por eso es importante aterrizar bien cada una de las metas. Si las metas propuestas y los <b>objetivos planteados no se pueden medir, esto significa que estas</b> no han sido bien diseñadas.





## Error: La medición precede al castigo

Es un error cuando las organizaciones jerárquicas implementan castigos o sanciones si se descubre que los resultados no son positivos. No se puede mejorar lo que no se puede medir, y tener información de que se está yendo por mal camino es una información valiosa que invita a los gestores a repensar y encarrilarse de nuevo por el camino correcto.



## Ejercicio 14

Indicaciones: Llenar la matriz bidimensional de la Teoría del Cambio, tomando en cuenta la adecuada redacción de metas e indicadores:

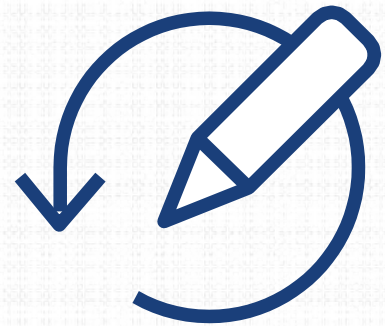
Figura 25

Matriz bidimensional de la Teoría del Cambio

	¿Qué?	Indicador	¿Cómo?	Indicador
PROBLEMA				
INTERVENCIÓN				
PRODUCTO RESULTADO INTERMEDIO				
RESULTADO ESPERADO				
IMPACTO				
VALOR PÚBLICO				
	¿Qué quiero lograr?	¿Cómo lo voy a medir?	¿Cómo lo voy a lograr?	¿Cómo lo voy a medir?

Elaboración propia.

# Diseñar el sistema de medición.



1

Indicador no es lo mismo que meta. Meta es lo que se busca conseguir e indicador es aquello que ayudará a saber si se llegó o no a la meta



2

Medir aquello que es crucialmente importante, mantener el foco en los resultados



3

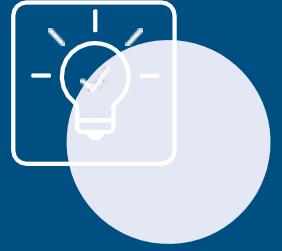
Tanto las metas como los indicadores deben tener el enfoque SMART:

- Específicas
- Medibles
- Alcanzables
- Realistas
- Limitadas en el tiempo.

### Temores sobre la medición

**Reflexione:** ¿Por qué la gente tiene tanta resistencia a la medición de una gestión? Algunos de los temores o resistencias hacia una gestión basada en la medición, parten de mitos y creencias falsas.





PASO 8

Pensar dentro  
de la caja







## Revisar la maquinaria/organización

En el Paso 3, se habló de la importancia de conocer el entorno externo para entender o tener claros los desafíos que se deben enfrentar y las oportunidades que se pueden aprovechar para tratar de conseguir los objetivos.

Ahora, para asegurar el éxito del proyecto, se debe conocer bien la maquinaria con la que se cuenta, tener la capacidad de detectar fallas a tiempo y, por supuesto, corregirlas.

Hay que recordar que de lo que se trata es de generar valor. El negocio de los proyectos sociales es convertir recursos en impacto social, en ganancias sociales para la gente. Un gestor social debe preguntarse permanentemente: ¿cómo, con los recursos que tenemos, podemos generar el mayor impacto posible?

En el Paso 5, se trabajó el ejemplo de la fábrica de zapatos. La pregunta ahora es la siguiente: si los recursos gastados en comprar insumos, o el tiempo y esfuerzo invertido en producir los zapatos, no producen ganancias al final de la cadena de valor, ¿se puede hablar de que esto es un negocio? En la gestión social se aplica la misma lógica, el enfoque debe estar en generar el mayor impacto posible y que estos impactos finales sean mayores que todo lo invertido en lo que respecta a tiempo, esfuerzo y dinero.

Es por eso que es importante empezar a hablar de ingeniería social. Para ello, es importante tener claros tres conceptos fundamentales:

Figura 26

*Eficiencia, eficacia y efectividad*



Elaboración propia.

Para alcanzar la efectividad no basta con lograr el resultado, sino que la forma en la que se hacen las cosas también juega un rol importante.

Los indicadores —tema visto en el paso anterior— ayudan a controlar que el proceso marche tal cual lo planeado, o en su defecto, a detectar errores de implementación. Aquí hay una premisa importante a tomar en cuenta dentro de la ingeniería social: es en el proceso de implementación donde realmente se conoce qué problemas de diseño existen. Un error común de los gestores sociales es tratar de adaptar la realidad al plan cuando ven que las cosas no están saliendo como lo planearon. En realidad, debe ser al revés. El plan es una guía, y es muy importante, pero debe ser lo suficientemente flexible para que, al detectar errores o problemas de implementación, se puedan corregir esas fallas, teniendo un conocimiento pleno de la realidad.

Este es un detalle importante para ser exitoso en el proceso de implementación. Muchos aspirantes a la gestión social se preguntan "¿cómo asegurar que el plan pueda ser implementado sin errores?". La experiencia dice que esto no es posible y que no debe existir frustración, si al inicio se encuentran fallas a la hora de pasar a la acción. No es que el plan esté mal, es que se está gestionando en medio de la complejidad, y eso no se puede planificar al pie de la letra. Es necesaria



una ruta, pautas claras y claves de lo que se debe ir obteniendo en el camino. Por ello, en cada hito o punto de parada de la ruta, se debe parar (por eso se llama punto de parada) y preguntarse si se está yendo por buen camino. No es posible seguir avanzando a ciegas.



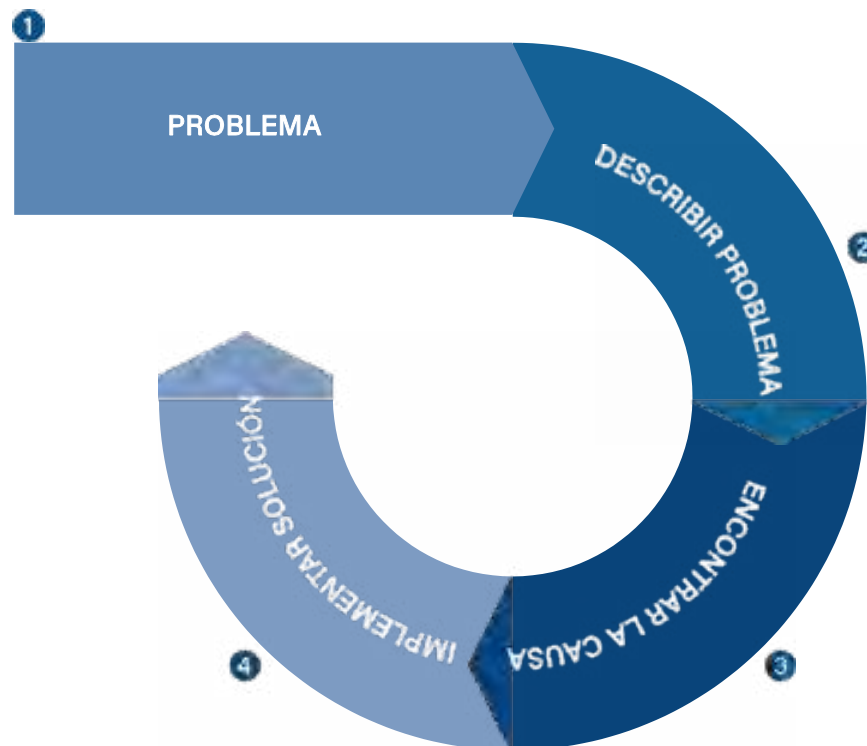
Recordar: No se puede mejorar lo que no se mide.

Entonces, ¿cómo solucionar los problemas de implementación que identificamos?

Tal como se comentó en el paso 1, no es posible pensar en soluciones si es que no se identifica y entiende realmente el problema y las causas que lo generan.

“Lean Six Sigma” es una metodología que apuesta por la eficiencia y calidad de los servicios o bienes que se producen. Sus creadores sostienen que se trata más de una disciplina o forma de vida que orienta una cultura ordenada que permite anticiparse a los errores. Para el caso de identificación de problemas, propone un ciclo de tres pasos para solucionar los problemas que pueden surgir en el proceso de la operación: describir el problema, encontrar la causa e implementar la solución.

Figura 27  
*Lean Six Sigma*



Fuente: Lean Six Sigma Pocket Toolbook, de Michael L. George, John Maxey, David T. Rowlands y Mark Price (2004). Elaboración propia.

## Paso 1

Identificar el problema que se quiere solucionar

## Paso 2

En este ciclo, en el punto 1, los gestores deben preguntarse:

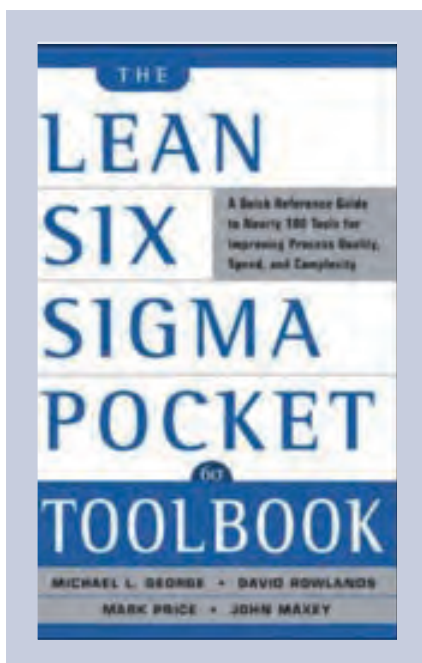
- Identidad: ¿Qué está mal? ¿Cuál es la falla?
- Ubicación: ¿Dónde? Localización.
- Tiempo: ¿Cuándo sucede? ¿Desde cuándo sucede?
- Magnitud: ¿Qué tanto es? ¿Qué efectos puede generar?

En esa línea, también se debe ver el otro lado de la pregunta, es decir:

- ¿CUÁL es el problema y cuál NO es?
- ¿DÓNDE ocurre el problema y dónde NO ocurre?
- ¿CUÁNDO ocurre el problema y cuándo NO ocurre?
- ¿QUÉ impactos genera y qué impactos NO genera?



Recomendación: Hay que acostumbrarse a pensar más allá de una sola perspectiva; esto permitirá no solo tener una visión integral, sino que se descubrirá aspectos clave que podrían permanecer ocultos.



Lectura recomendada:

Lean Six Sigma Pocket Toolbook, de Michael L. George, John Maxey, David T. Rowlands y Mark Price (2004).

### Paso 3

Luego, es importante trabajar en las causas. Se puede usar tanto el árbol de problemas como esta herramienta propia de la identificación de problemas en las operaciones, conocida como Diagrama Ishikawa o Matriz de Espina de Pescado:



### Ejercicio 15



Este diagrama permite que se analice el problema de operación detectado analizando todos los campos de la producción, tomando en cuenta lo que la metodología que Lean Six Sigma llama "las 6M": Maquinaria, Método, Medición, Mano de Obra, Materiales y Medio Ambiente (entorno de trabajo).

**Instrucciones:** Junto a su equipo, piense en las causas del problema que han detectado. Recuerde seguir las recomendaciones y tomar en cuenta los errores comunes a la hora de redactar problemas en el paso 1. Una vez que ha identificado las causas según las "M", en cada una de ellas pregúntese por qué sucede eso y escriba "por qué" al interior de cada "espina" o "M". Esto se conoce también como la metodología de los "por qué" y es muy útil para llegar al fondo del asunto. Recuerde que no quiere solucionar síntomas, sino la enfermedad misma.

## Paso 4

Una vez que tenga el panorama completo gracias al Diagrama Ishikawa, podrá ver cómo van naciendo posibles soluciones que debe implementar para corregir y mejorar.

**TIP:** Se debe escuchar siempre a los operadores de campo. Ellos están en contacto con la operación y con los usuarios día a día. Tienen conocimiento valioso que puede y debe usarse para fortalecer el diseño de su proyecto.

No hay que olvidar que la gestión de proyectos debe tener un enfoque de calidad y que la calidad es un horizonte continuo, no una meta fija, por ello se debe apuntar a mejorar la gestión de manera permanente y eso solo se logra midiendo.

Mark Moore (1998), de quien hablamos en la introducción de este libro para conocer sobre el valor público, propone un triángulo para entender cómo debe organizarse la gestión estratégica para la creación del valor público. Por un lado, se tiene a la capacidad operacional, que es aquella donde se debe prestar atención para conocer fortalezas y limitantes como organización. Luego, al costado, se encuentra la propia definición de valor público. Lo que se busca es que la visión esté plasmada en la gestión, es decir, asegurar que no se pierda el foco. Encima del triángulo se encuentra la legitimidad y el apoyo. Moore habla de la importancia de crear un clima "autorizante", que es el que permite que un proyecto, programa o política se agende. No obstante, esta legitimidad no debe estar solo al inicio, en la fase de agendación, sino que debe permanecer presente a lo largo de toda la gestión.

Por ello, es muy importante prestar atención al equipo y a la organización desde donde se busca implementar la intervención. En el gráfico que sigue, se puede observar una adaptación del triángulo estratégico de Moore con preguntas clave que todo gestor social debe hacerse no solo en la etapa del diseño, sino también, como revisión, en la etapa de la implementación. Este triángulo, visto desde la gestión pública, está amparado por sistemas legales y administrativos, los cuales son un marco del que no se puede salir, o, mejor dicho, que se debe respetar. Por eso, para innovar, no solo es necesario “pensar fuera de la caja”, sino también dentro de ella.

Figura 28  
Triángulo estratégico de Moore



Fuente. Adaptado del triángulo diseñado por Mark Moore (1998). Elaboración propia.

# Pensar dentro de la caja

Se debe monitorear permanentemente para identificar problemas de implementación y prevenir errores futuros.



1

Identificar el problema



2

Describir el problema



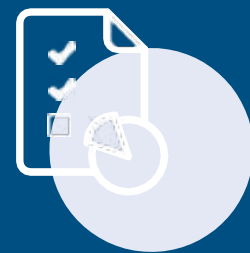
3

Encontrar la causa



4

Implementar la solución



## PASO 9

Evaluar, rediseñar y  
tomar decisiones









## ¿Cómo se puede saber si lo que se está haciendo realmente está obteniendo los impactos esperados?

En el paso anterior, se vio la importancia de medir o monitorear el proceso para detectar, prevenir y corregir errores en la implementación. Pero en cuanto a los efectos que se espera que el programa genere en la ciudadanía o en el público objetivo, ¿cómo se puede saber si todo lo invertido valió la pena?

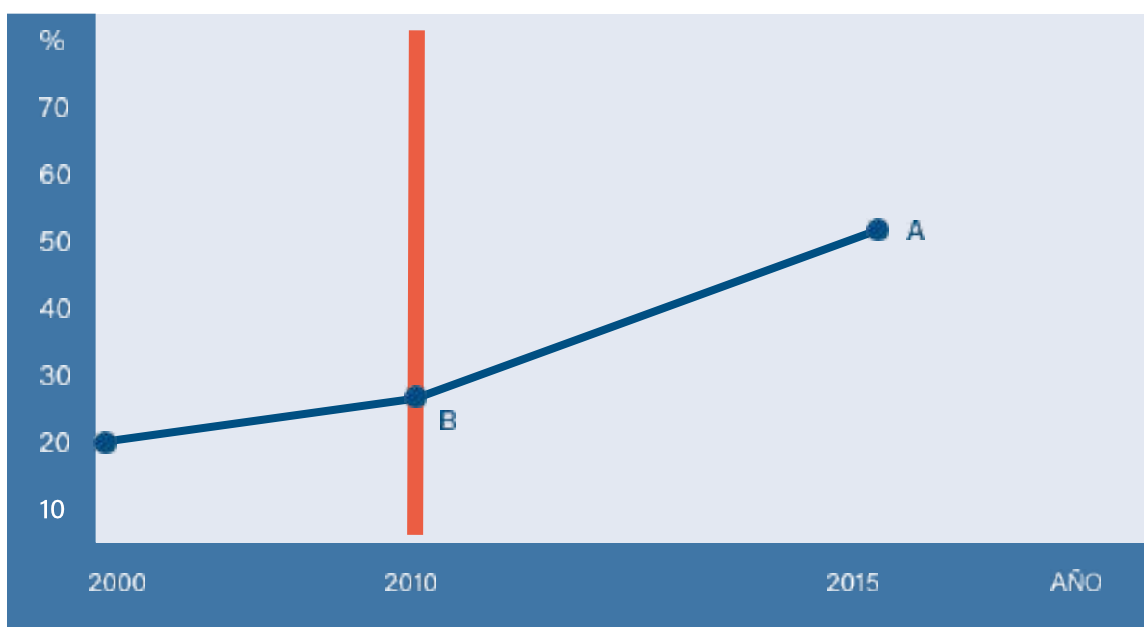
Siempre va a valer la pena invertir el gran esfuerzo que los gestores sociales pueden llevar a cabo para generar beneficios, aunque estos sean chiquitos. Pero se debe tener presente cuál es la lógica de la cadena de valor y cuál es el “negocio” de la gestión social: crear valor público o crear ganancias sociales. De esta manera, no se trata nada más de ser altruista, sino que hay que saber ser estratégico y ampararse en la ingeniería social para generar el máximo valor posible con los recursos que se tienen.

Cuando los equipos se preguntan cómo pueden saber si se han obtenido los resultados esperados al final de la cadena de valor, la primera respuesta que suele surgir es comparar el estado inicial con el final. Y esto tiene un lado de cierto, pero también un lado de trampa.

¿Por qué trampa? El siguiente ejemplo puede graficar mejor la respuesta: imagínese que se ha identificado como problema el nivel de informalidad laboral de los jóvenes en un territorio determinado. El siguiente gráfico muestra el incremento de niveles de formalización en dicho público objetivo. La línea roja indica que ese es el momento en el que se decide hacer algo. Existe aproximadamente un 25 % de formalidad laboral en dicho territorio. Se diseña un proyecto, y luego se decide implementar con mucho esfuerzo y compromiso y, al cabo de unos años, se puede notar que el nivel de formalidad llega al punto A, es decir, un 50 %. Si se compara A y B, se podría decir que el impacto del proyecto fue de un incremento de 25 puntos porcentuales. Y eso se ve muy bien. Pero la pregunta que debe surgir es: ¿realmente ese resultado es atribuible al proyecto que se implementó? ¿No será que quizás ese grupo de beneficiarios con los que trabajaron se benefició también del crecimiento económico del país o de la zona? ¿O quizás llegó una gran empresa a dicho territorio y generó muchos puestos de trabajo formales? ¿Cómo saber, entonces que ese resultado realmente es producto del esfuerzo y dedicación del proyecto?

Figura 29

*Formalización laboral entre los jóvenes*



Elaboración propia.

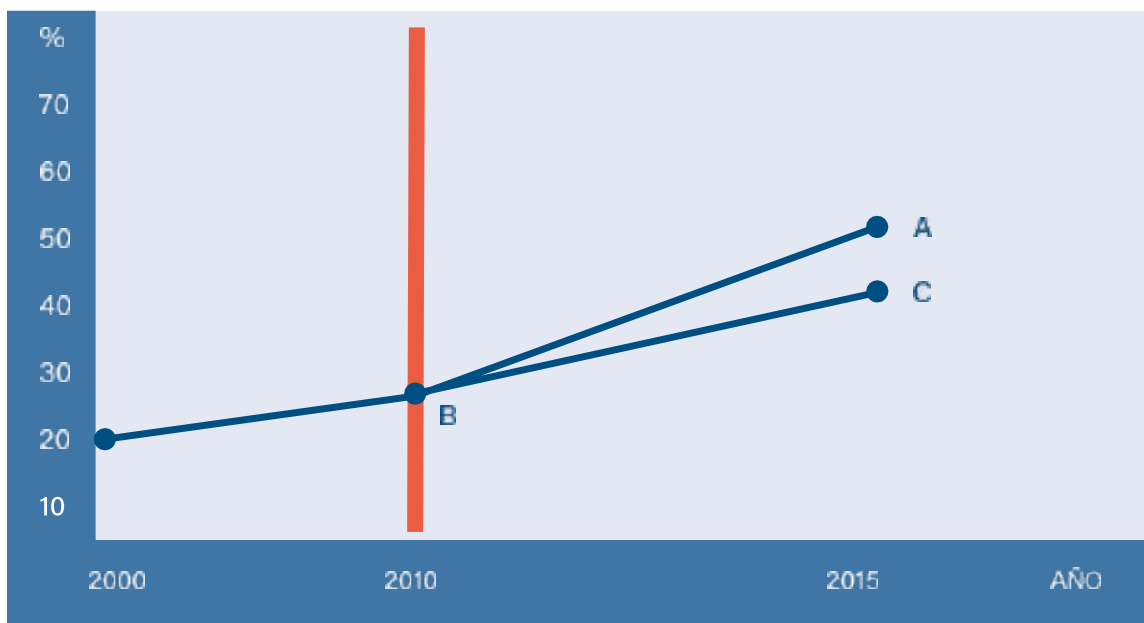
Para conocer el impacto neto del proyecto o qué tanto de ese resultado es realmente atribuible a la intervención realizada, se debe hacer un análisis contrafactual.

Concepto: ¿Qué es el análisis contrafactual? Es el análisis donde uno se pregunta, ¿qué hubiera pasado si el proyecto implementado no hubiera existido? Este análisis trata de responder cómo hubieran sucedido las cosas si es que la variable "proyecto" no hubiera estado presente. ¿Qué tanto hubieran mejorado los indicadores?

Para hacer un análisis contrafactual, uno podría imaginarse diferentes mundos paralelos; esto puede resultar un ejercicio muy creativo y divertido, pero lo que se necesita en la gestión social son certezas. ¿Cómo medir entonces el impacto neto de la intervención? Para ello, se necesita un grupo de control o un territorio con características similares o estadísticamente gemelos que permita llegar a una conclusión sólida. Hay que considerar entonces que se debe medir el nivel de formalidad laboral de jóvenes en un territorio A y en un territorio C. En el territorio A es donde se da la intervención y en el territorio C es donde no se hace nada, este último es el grupo de control.

Figura 30

*Comparativa de la formalización laboral: Grupo Intervenido y Grupo de Control*



Elaboración propia.

De la figura 31, se puede desprender que ambos grupos parten de un mismo punto, pero en el Territorio A se dan mejoras importantes. El Territorio C, donde no se ha intervenido, también tiene mejoras, pero estas no son significativas en comparación con el territorio A. Para medir el impacto neto, se debe restar el impacto de A menos el de C. El punto de partida es importante, pero si uno se queda en la comparación inicio – fin, se puede caer en sesgos.

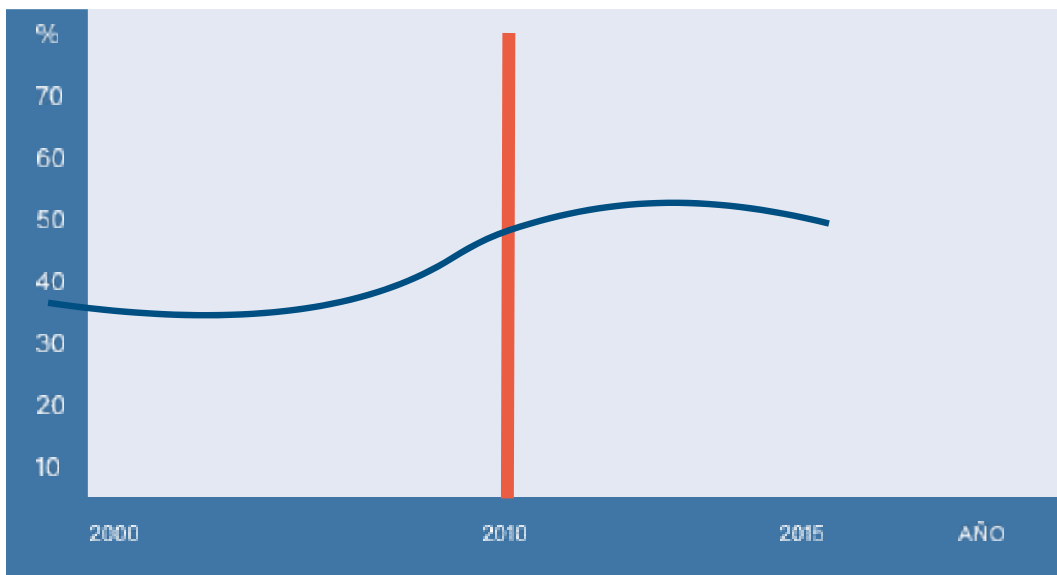
Otro ejemplo puede ayudar a clarificar más la idea que se propone en este paso: Imagínese que se decide hacer una intervención en un salón de clase para aumentar el peso y talla de los niños. Esta intervención puede estar basada en dotar a los alumnos de alimentos muy nutritivos y de ejercicios físicos. Para ello, se hace un levantamiento de la línea de base en marzo, al inicio del año escolar, y, a partir de ahí, se lleva a cabo la intervención. Luego se decide hacer una medición en diciembre. Con esa información se compara los datos de la línea de base con la final. ¿Qué creen que sucederá? Lo más probable es que la comparación muestre mejoras en diciembre. La pregunta que debe surgir entonces es: ¿cómo saber que esa mejora se dio gracias al esfuerzo de la intervención? Es posible que los niños hayan mejorado sus niveles de peso y talla por el crecimiento natural que pueden haber tenido a lo largo del año y no necesariamente por la intervención que se hizo. Si los resultados muestran mejoras, pues sin duda es una información positiva. Pero si realmente se quiere impactar lo mejor posible, se debe tener la certeza de cuánto específicamente aporta el proyecto en ese impacto.

Un último ejemplo puede ayudar a cerrar la idea anterior:

Imagine que se ha identificado, en determinados territorios del país, la presencia de hogares y terrenos agrícolas que suelen ser afectados por desastres naturales. La figura 31 señala que, del año 2000 al 2010, la vulnerabilidad ante los desastres naturales aumentó significativamente. Entonces, en el año 2010, donde marca la línea roja, se decide hacer alguna intervención relacionada, por ejemplo, con el reforzamiento de viviendas y de movilización de tierra que permitirá evitar que los terrenos agrícolas sufran daños. Después de mucho esfuerzo e inversión de dinero, se puede notar que, según la figura 31, para el 2015, la vulnerabilidad no solo no ha bajado, sino que ha subido. Se puede notar que, al inicio de la intervención, los niveles subieron un poco y luego estos se mantuvieron, pero son mayores que los que se tenían antes de la intervención. ¿La intervención no sirvió? Pues estos resultados, vistos desde la comparación inicio – fin, están sesgando la posibilidad de entender realmente lo que hubiera pasado con dichos territorios si es que no se hubiera intervenido.

Figura 31

*Vulnerabilidad ante los desastres naturales*

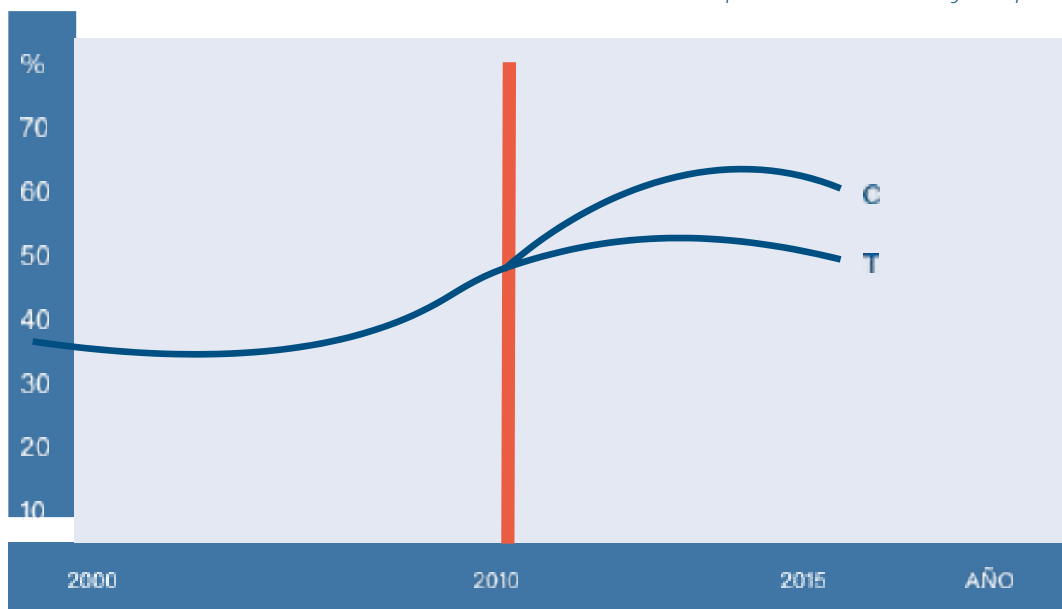


Elaboración propia.

Si se comparan los resultados obtenidos con un grupo territorial en el cual no se ha realizado la intervención, sí se podría saber cómo hubiese sido realmente si es que no se hubiera hecho nada. En la Figura 32 se puede ver la comparación del grupo T (tratamiento), es decir, en el cual se realizó la intervención, versus el grupo C (control), en el cual no se llevó a cabo ninguna intervención.

Figura 32

*Comparativa de la vulnerabilidad ante los desastres naturales del Grupo de Tratamiento y Grupo de Control*



Elaboración propia.

Al ver que los niveles de vulnerabilidad se siguieron incrementando en el grupo de control, se puede concluir que, en realidad, al tratamiento o proyecto sí le fue bien. No se lograron reducir los niveles de vulnerabilidad, pero al menos se logró contener su incremento.

Este último ejemplo ayuda a entender que el gestor social podría haberse sentido decepcionado pensando que su esfuerzo y recursos invertidos no sirvieron para nada, pero, al compararlo desde una mirada más integral, dicho gestor podría darse cuenta de que en realidad sí valió la pena.

Ahora bien, hablando de sentirse decepcionado por un proyecto en el cual se concluye que no está funcionando, es importante recordar que, si en algún momento, gracias a las mediciones adecuadas, se nota que no hay impacto, si bien es comprensible que uno pueda sentirse desalentado al respecto, la información de que no se está generando impacto en un programa no debería generar decepción o frustración, sino que, por el contrario, se debe tomar dicha información como data valiosa para mejorar las estrategias y rediseñar la intervención.

En el paso 8, se dio a conocer la importancia de medir el avance de los proyectos. Esa fase es crucial para identificar errores de implementación que podrían tener consecuencias negativas para la consecución de impactos finales. Monitorear, como se ha visto, permite corregir a tiempo y evitar errores más grandes. No obstante, es posible que se haya realizado un monitoreo adecuado, que se hayan obtenido información de avances importantes pero que con una evaluación de impacto rigurosa al final de la cadena de valor, se concluya que no se obtuvo un gran impacto. En ese caso, toca pensar entonces en el diseño, enfoque o estrategia que se tuvo al inicio, tanto en el diseño de la intervención como en aquella ficha estratégica de cambio. Si la teoría del cambio no funcionó, quizás la solución no era la mejor. La medición de impacto puede determinar si realmente la teoría del cambio funcionó o si esta debe ser cambiada.

No hay que tener resistencia de cambiar “fichas” o tuercas de la teoría del cambio, si es que esto se hace para que el próximo camino de la cadena de valor fluya como se espera. En el Perú existen alrededor de 80 programas presupuestales, todos orientados a mejorar la calidad de vida de la gente, desde la perspectiva laboral, agrícola, de seguridad ciudadana, de salud, educativa, etc.

Cada uno de estos programas busca generar un impacto específico en la población. Cada año, el gobierno del Perú invierte miles de millones de soles en estos programas esperando obtener los mejores resultados. No obstante, son muy pocos los programas que realizan evaluaciones de impacto periódicas y que, por lo tanto, tienen la certeza de estar generando el resultado esperado.

Cabe preguntarse: ¿habrá alguna empresa en el mundo que invierta miles de millones de dólares año a año sin saber qué resultados reales está obteniendo? La medición del impacto es crucial para saber en qué medida la inversión se ha convertido en lo que realmente se espera lograr.

En esa línea, no solo la medición, sino también el rediseño debe ser parte de la cultura organizacional de todo gestor social si es que se quiere lograr un verdadero impacto en beneficio de la gente.

## ¿Cómo puede la innovación y la evaluación de impacto aportar a la generación de resultados cada vez más efectivos?



Recordar: Hay que ser conscientes de que la información que puede dar “malas noticias” en cuanto a generación de impacto, no debe generar decepción, sino que debe ser utilizada como insumo para mejorar y lograr un impacto a futuro.

El laboratorio de Acción contra la Pobreza Jameel Poverty Action Lab, o J-PAL, como se le conoce, viene realizando diversas intervenciones, las cuales son comparadas entre sí, lo que les permite determinar, no solo si se genera un impacto positivo, sino cuál de esas intervenciones es más costo-efectiva para solucionar el problema identificado. De esta manera, se llega a certezas que permiten al gestor social tomar mejores decisiones sobre cuál es la mejor alternativa o ruta a seguir. Por ejem-

plo, ¿para luchar contra la malaria en África es mejor regalar mosquiteros en zonas de pobreza extrema? ¿Venderlos a un dólar en dichos territorios? ¿Cambiarlos por una bolsa de arroz? Dicho laboratorio analiza y mide cómo cada una de estas acciones puede ser más efectiva que la otra para cumplir el resultado esperado, aquello que realmente necesitamos que suceda: que las familias usen el mosquitero. Tener certeza, como es evidente, permitirá avanzar hacia la ruta final con mucha mayor claridad. La experiencia de muchos gestores sociales en el mundo ha permitido desarrollar en ellos una gran intuición para tomar decisiones a la hora de diseñar o rediseñar proyectos sociales. Sin embargo, como se dijo al inicio de este manual, el mundo avanza con mucha rapidez y se vuelve mucho más dinámico, experimentándose de este modo un aumento en el nivel de complejidad de los problemas sociales. Por ello es muy importante tener mayores certezas que permitan dar en el clavo de lo que se quiere, sin distracciones ni acciones o esfuerzos que a la larga no generan ni aportan ningún valor al resultado final. Esto es hacer más con menos. Esta eficiencia, desarrollada desde hace varias décadas en los procesos de producción industrial, debe y puede ser trasladada hoy al campo de la gestión social. Y para ello es imprescindible medir y comparar efectivamente.



Recordar: No hay que quedarse en la fabricación de “zapatos” como se vio en el paso 5. Se deben encontrar los errores para corregirlos y asegurar que en el futuro sí se obtendrá lo que realmente se espera y desea. Esto es crear capacidad, la tercera pieza clave en el triángulo del impacto social.

En la gestión de la evaluación de impacto, hay que tener en cuenta dos conceptos básicos: por un lado, está el impacto, que se refiere al efecto —el cual se entiende como positivo— que se genera en los usuarios gracias a la implementación de una determinada intervención social. Por otro lado, el análisis costo-efectividad es el que compara el valor de todo el esfuerzo o costo del proyecto con la efectividad o resultado que se obtuvo.

### **Concepto de costo efectividad:**

El ratio Costo - Efectividad (CE) es aquel que compara el Valor Actual de los Costos Sociales Netos (VACSN) de una alternativa de inversión, con la efectividad de la misma expresada en un Indicador de Resultado (IE), es decir:

$$CE = \frac{VACSN}{IE}$$

"Para ilustrar su utilidad, imagine que se encuentra en marcha un proyecto de gestión de residuos sólidos, cuyo costo es de USD 2 millones de dólares, y que reduciría en 20 toneladas el nivel de basura en el distrito de interés. De esta manera, el ratio CE sería de 1000,000 por tonelada de basura reducida." (Beltrán y Cueva, 2015, p. 195)



El siguiente ejemplo también puede ser de utilidad para tener mayor claridad sobre lo planteado:

Figura 33

*Habilidades Técnicas y Habilidades Blandas*



Elaboración propia.

La figura 33 muestra la estructura de un caso real en el que se buscaba mejorar los ingresos de jóvenes de distritos periurbanos de Lima. El grupo de control estaba compuesto por jóvenes que asistían a un centro de educación técnica del Estado, donde se enseñaban cursos como carpintería, cosmetología, gastronomía, serigrafía, etc. El grupo de tratamiento 1 (o T1) estaba compuesto por jóvenes de la misma zona, que asistían a un centro educativo promovido por una fundación. En dicho centro, se enseñaban los mismos cursos y talleres que en el centro educativo del grupo de control. En el grupo de tratamiento 2 (o T2), se daban clases mezcladas, donde se impartían tanto conocimientos técnicos, como habilidades blandas y de gestión empresarial. ¿Cuál de los tres grupos creen que mejoró sus ingresos a lo largo de un año?



Lectura recomendada:

*Repensar la pobreza: Un giro radical en la lucha contra la desigualdad global* (2019) de Abhijit V. Banerjee y Esther Duflo. Este libro da a conocer diversas intervenciones para mejorar la calidad de vida de las personas y cómo experimentando en diferentes alternativas, se puede concluir cuál de ellas puede ser más útil para determinado objetivo relacionado al bienestar social.

Tener información del impacto y del ratio costo-efectividad permitirá saber cuánto cuesta obtener el resultado esperado y pensar en cuál alternativa puede ser más económica.



## Ejercicio 16

Determinar la costo-efectividad de cada programa y definir cuál de ellos es la mejor opción.

### **PROGRAMA A**

Este programa logró reducir la desnutrición de los niños en un 3%. Su costo fue de 1000 soles por niño.

### **PROGRAMA B**

Este programa logró reducir la desnutrición en un 15%. Su costo fue de 1500 soles por niño.

Este ejercicio permite entender que no solo se debe optar por la alternativa más económica o menos costosa. De ser así, se podría optar por el Programa A, que tiene un costo menor. Sin embargo, el impacto es mucho menor que el que arroja el Programa B. El impacto de este último programa es cinco veces mayor que el del Programa A, pero tiene un costo mayor también. Al calcular la costo-efectividad, se notará que, haciendo una regla de tres simple, por cada 100 soles invertidos en el Programa A, el impacto es de 0,3 %, mientras que, en el Programa B, por cada 100 soles invertidos, el impacto es 1%, es decir, tres veces mayor que el del Programa A con la misma cantidad de inversión.

Reflexión: Teniendo esta información a la mano, ¿cuál es la opción por la que debería inclinarse un gestor social?

## Tomarse un minuto para reflexionar y responder.

Los resultados arrojaron que los jóvenes de los tres grupos mejoraron sus ingresos al cabo de un año. Lo interesante aquí es que no todos mejoraron de la misma manera. El grupo T2 fue el que mejoró sus ingresos significativamente y a gran distancia del grupo de control y el T1. Esta información le permitió a la fundación saber que su tratamiento 2 generaba mayor impacto que el tratamiento 1. Pero la historia no queda ahí. Otro hallazgo consistía en que el tratamiento 1 y el control obtuvieron los mismos resultados. Es decir, no había ningún valor agregado que el tratamiento 1 podía ofrecer frente a lo que el Estado ya venía haciendo en su centro educativo. Dado que los recursos de la fundación eran escasos —como sucede en todas las organizaciones—, no se podía ampliar más el presupuesto para tener mayor cobertura y albergar a jóvenes en el tratamiento 2. Entonces, ¿cómo podían los gestores de la fundación aprovechar esta información para generar mayores impactos en los jóvenes?

Un detalle que cabe mencionar es el de los costos. El tratamiento 1 tenía un costo de 100 soles mensuales por alumno, mientras que el tratamiento 2 tenía un costo de 120 soles por alumno. Esos 20 soles adicionales corresponden a los costos de la fase de la entrega de habilidades blandas y de gestión empresarial. Resulta que esta sección adicional del T2 se hacía gracias a una alianza con el área de proyección social de una universidad, donde eran los alumnos y profesores de dicha universidad quienes donaban su tiempo para llevar a cabo los talleres. Si bien es importante valorizar dicho tiempo donado, lo cierto es que, para determinar los costos reales de la fundación, la alianza le resultaba muy conveniente. De esta manera, para que la fundación pueda llegar a más jóvenes, gracias a la información de la evaluación de impacto, optaron por contactar con el centro educativo del Estado y hacer una alianza con ellos para que sus alumnos se beneficien de la fase 2 del tratamiento 2 de la fundación (habilidades blandas y gestión empresarial). Así, la fundación decidió ya no impartir las mismas clases que generaba el centro educativo, sino que, con los recursos que tenía, decidió concentrarse en aquello que agregaba mayor valor: la fase de habilidades blandas y gestión empresarial. Esto les permitió llegar a un mayor número de jóvenes.





PASO 10

Escalar







## Entender la diversidad puede asegurar el éxito del escalamiento.

Una vez que se ha demostrado que la intervención funciona, esta puede y debe ser escalada para impactar a más personas. Sin embargo, escalar en territorios o países diversos como el Perú no es sencillo. Lo que funcionó, por ejemplo, en un barrio urbano de Lima Metropolitana, no necesariamente va a funcionar en un distrito rural de la Amazonía. Es más, lo que puede haber funcionado en una comunidad indígena al norte del país en zona de selva, no necesariamente funcionará igual en una comunidad indígena en el altiplano del sur. La geografía y costumbres de un país pueden ser muy distintas, por ello todo gestor social debe preguntarse qué nuevas estrategias se deben diseñar para asegurar el escalamiento a todo el territorio nacional.

Antes de continuar con los aspectos que se deben tener en consideración para armar una estrategia de escalamiento, se debe tener claro el concepto “escalar”.

“Escalar” puede tener una concepción ligada a subir algo, como una montaña. Implica ir hacia arriba y buscar llegar a la cima. En esa lógica, y en cuanto a la gestión social, se podría decir que lo que tomó tiempo conseguir en longitud, hoy puede crecer en altura. Pero escalar es mucho más que eso. Se trata de potenciar los resultados

para llegar a una mayor cantidad de personas. Con ello no se trata simplemente de aumentar la cobertura de beneficiarios subiendo el presupuesto, sino que aquí la palabra “escalar” también tiene una concepción económica, relacionada con la producción de bienes y servicios. Al producir en gran escala, se busca la eficiencia mediante la reducción del costo por cada usuario que se beneficia del bien o servicio que se entrega. No se trata de multiplicar por diez los recursos para obtener diez veces más beneficiarios, sino de reflexionar cómo, con lo que se tiene o con un poco más de recursos, se puede generar el mayor impacto posible. Esto es lo que diferencia a la escalabilidad de la replicabilidad.

Replicar un proyecto es tener la oportunidad de hacerlo de manera similar en otro tiempo o espacio. Dentro de las estrategias de replicabilidad, se ha propuesto mucho, para asegurar el éxito del objetivo propuesto, la capacidad de adaptación que se debe tener al nuevo contexto. A este proceso algunos lo llaman “tropicalización”. En ambos casos, entonces, tanto en la escalabilidad como en la replicabilidad, es importante prestar atención al contexto en el que se va a trabajar. Pero con la escalabilidad se está hablando de maximizar el impacto para acercarse a un cambio social real, es decir, un cambio sistémico. No se trata entonces solo de aumentar la cobertura, pues con ello aumenta el alcance. Potenciar el impacto implica cambiar o rediseñar la estrategia de los medios de producción de dichos bienes y servicios que se entregan a los usuarios. Y lograr eso apunta no solo a impactar en el ciudadano, sino en la sociedad en general. De ahí que se hable de la generación de un cambio sistémico con el escalamiento.

Si ya está demostrado que el objetivo se puede cumplir, el mensaje que se le está dando al mundo y a los gestores sociales en general es que la realidad sí es transformable, que sí es posible convertir insumos en servicios o bienes específicos que luego son volcados en resultados e impactos positivos en quienes los reciben. Pero no basta con quedarse con la certeza de que la realidad sí se puede cambiar. Si hay algo que se ha demostrado que funciona, esto necesita aplicarse a mayor escala.

## **SÍ**

- Identificar más actores / instituciones para hacer crecer la red
- Repensar y comprender el nuevo contexto y público objetivo al que se busca impactar.
- Visibilizar e incluir a ciudadanos “invisibles” que forman parte del público objetivo.
- Diseñar una estrategia de atención diferenciada por cada tipo de público objetivo.
- Continuar midiendo la operación y el resultado.

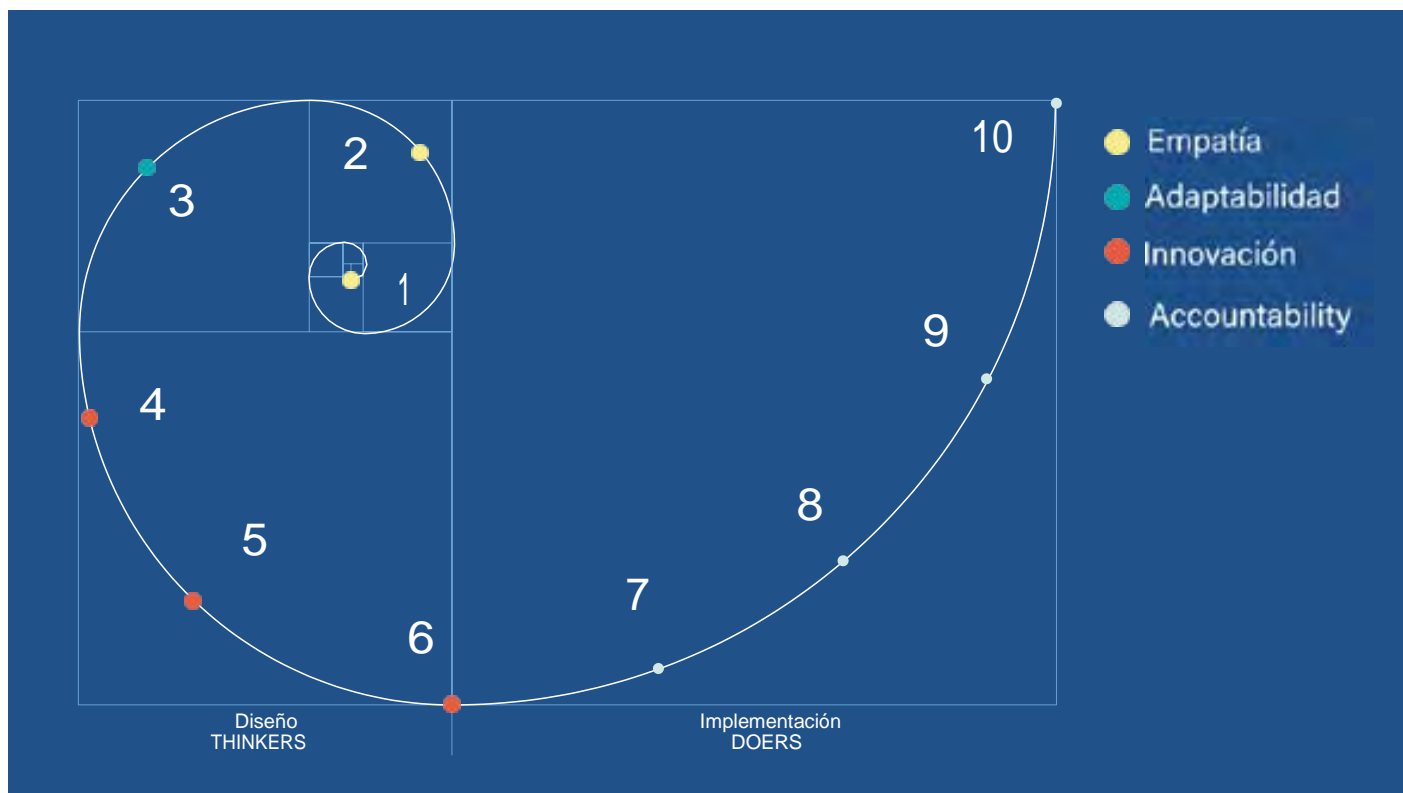
## **NO**

- Intentar escalar una intervención cuyo impacto no se ha medido.
- Pensar que el impacto crecerá solo con mayores recursos económicos.
- Creer que la organización lo hará por sí sola sin ayuda de otros actores.
- Intentar llegar a todos usando la misma estrategia.



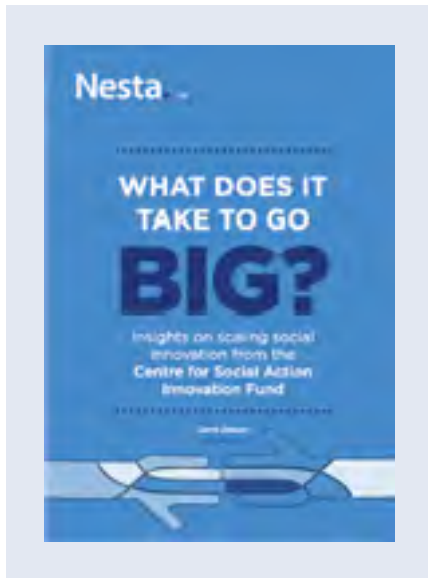
Implementar el escalamiento sin tomar en cuenta los límites y fortalezas de la organización.

Figura 34  
*Espiral de la generación de impacto*



Fuente. Elaboración propia.

Apostar por el escalamiento de una intervención puede ser desafiante para el equipo, pero si no se toman en cuenta los límites de las capacidades que el equipo y la organización tienen, la frustración será muy alta y, por lo tanto, las posibilidades de éxito serán muy bajas. Por ello es importante prestar atención nuevamente a cada uno de los pasos que se han enumerado en este manual para diseñar una estrategia integral que permita comprender la complejidad del entorno, pero también los límites de la organización que ha venido ejecutando el proyecto. Por ello, es importante pensar en aliados. Al inicio de este manual, se mencionó que los problemas sociales son multicausales y complejos, y que, por ello, una sola organización difícilmente puede lograr el cambio social que se necesita. Para asegurar entonces el cambio social, es importante trabajar en redes con un modelo de producción del servicio más sofisticado, pero replicando la lógica de la creación y funcionamiento de un ecosistema. Si lo que buscamos es un cambio sistémico, entonces debemos crear el ecosistema que lo permita, de lo contrario, fuerzas externas van a repeler cualquier esfuerzo que se quiera insertar.



Lectura recomendada:

*What does it take to go big?*, de Carrie Deacon (2016).

En el paso 9, se dieron a conocer algunos ejemplos de intervenciones sociales que habían logrado un impacto interesante. Sin embargo, como ya se ha dicho, si el impacto está demostrado, es momento de escalar.

Hay diversas formas de escalar, pero en este paso se clasifican dos grandes maneras de impulsar un escalamiento, las cuales se enfocan desde la perspectiva de quién lo hará:

Escalamiento a realizarse desde una organización privada:

Cada vez existe mayor diversidad de ONG, emprendimientos sociales y empresas que buscan aportar en la generación del valor social o valor público. Pero su nivel de alcance es limitado. Si el escalamiento se busca realizar desde una propia organización privada, va a ser necesario que se pueda trabajar en redes de modo tal que se pueda impulsar un ecosistema que permita implementar una intervención a gran escala, tal como se comentó líneas arriba.

Escalamiento a realizarse desde una organización pública:

Ya sea si la intervención fue implementada por una organización pública o privada, es el Estado el principal responsable de escalar una intervención que funcione, dado que tiene todas las herramientas de poder para llegar a todo un territorio nacional. Hoy el Estado necesita dotarse de evidencia para poder diseñar políticas públicas que funcionen, y si bien es muy recomendable que el propio Estado diseñe e implemente proyectos piloto, desde la perspectiva política, los tiempos y la demanda ciudadana por resultados son muy intensos por lo que no siempre, aunque se desee, el Estado se puede dar el lujo de explorar y medir.

Si bien ya existen iniciativas interesantes que se generan a través de laboratorios de innovación pública, hoy las áreas de responsabilidad social del sector privado, así como las ONG y emprendimientos sociales, tienen ya intervenciones exitosas que deben ser conocidas y trasladadas al Estado para que este las escale a una política pública nacional. Los laboratorios de innovación pública en este caso pueden ver la forma de replicar las intervenciones que organizaciones privadas han generado en pequeñas áreas de influencia en diferentes territorios del país, a fin de medir las diferentes reacciones y resultados que pueden generarse dada la diversidad territorial, geográfica y cultural. Esta fase de evaluación permitirá tener mayores certezas de los resultados que se obtendrán en los diferentes territorios y comunidades, y, de esta manera, escalar a una política pública nacional que llegue a todo el público objetivo, pero con un enfoque o estrategia diferenciada.

El último Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS17) apunta a la generación de alianzas, y hoy, un número cada vez mayor de empresas y sectores distintos al Estado son más conscientes de la importancia de generar no solo valor económico, sino también social y ambiental. Aprovechar la experiencia de trabajo de cada una de estas micro intervenciones, y testearlas, permitirá nutrir a los gobiernos de la evidencia que hoy los actores políticos y servidores públicos necesitan para tomar mejores decisiones.



## Aspectos a tener en cuenta a lo largo de los 10 pasos para la generación de impacto social:

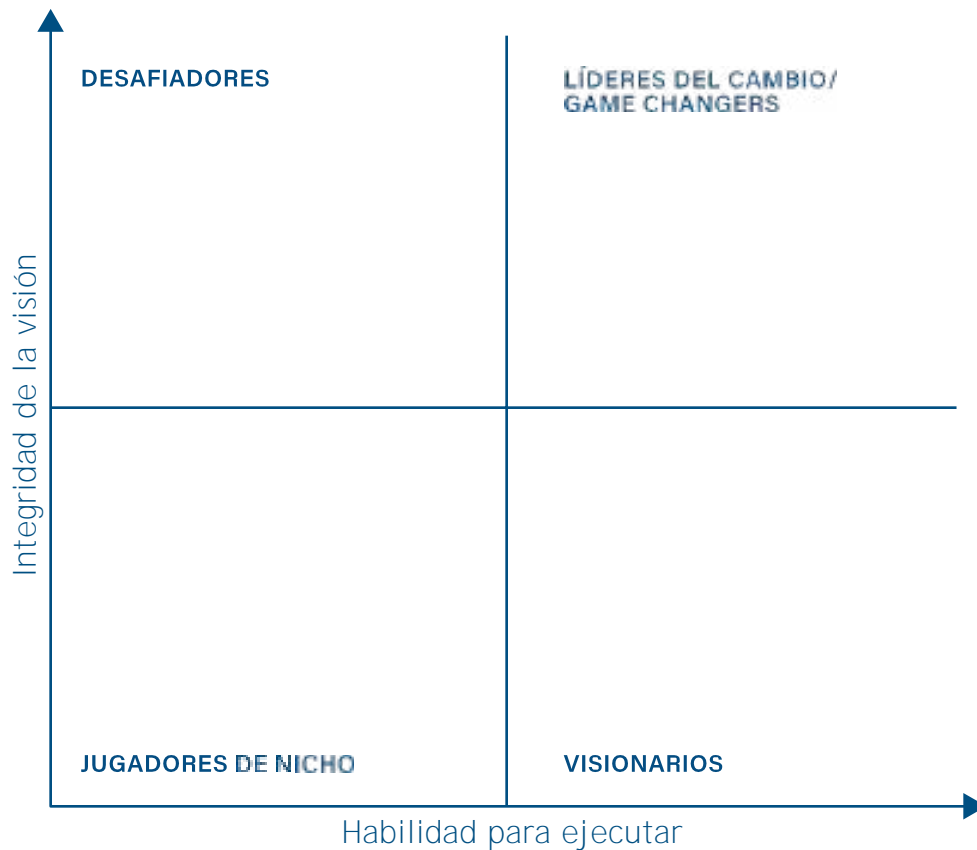
A lo largo del presente manual, se ha realizado un recorrido por los 10 pasos clave a los que todo diseñador y hacedor del cambio social debe prestar atención. El propósito de este manual ha sido acompañar al gestor social por la ruta del diseño y ayudarlo a convertir la pasión y compromiso en resultados reales para las personas. Se inició este recorrido partiendo de la pregunta respecto a si el cambio social era posible, y hoy se puede ver que existen ejemplos claros de que la realidad sí es transformable, solo que hay que enfocarse con claridad y precisión en cada uno de los problemas que se quiere atacar para lograr una mayor eficacia.

En la metodología del *design thinking* se identifica como primer paso la necesidad de empatizar con el problema. Y si bien esto es clave, la propuesta de este manual es no quedarnos con la empatía solo en el primer paso, sino que este debe ser un valor que nos debe acompañar a lo largo de todo el proceso de diseño, implementación, evaluación y rediseño. La empatía se debe entender entonces, para todo gestor social, como una constante.

Se ha comentado también que, en la gestión social, no basta con soñar o desear, sino que hay que ser capaces de ejecutar, de tomar acción. Si lo que se busca son resultados, se debe trabajar enfocado en ello.

En el siguiente gráfico de Gartner (2021), se muestran los diferentes actores que existen para generar cambios importantes. Adaptado a la gestión social, se puede decir que los jugadores de nicho tienen un rol importante en el desarrollo social, pues son quienes empiezan a probar los primeros resultados a partir de las primeras micro intervenciones. Es importante que, en este nivel, se documente todo el proceso para anotar qué jugadas se deben dar a continuación en lo que respecta a ejecución y obtención de resultados.

Figura 35  
Gráfico de Gartner



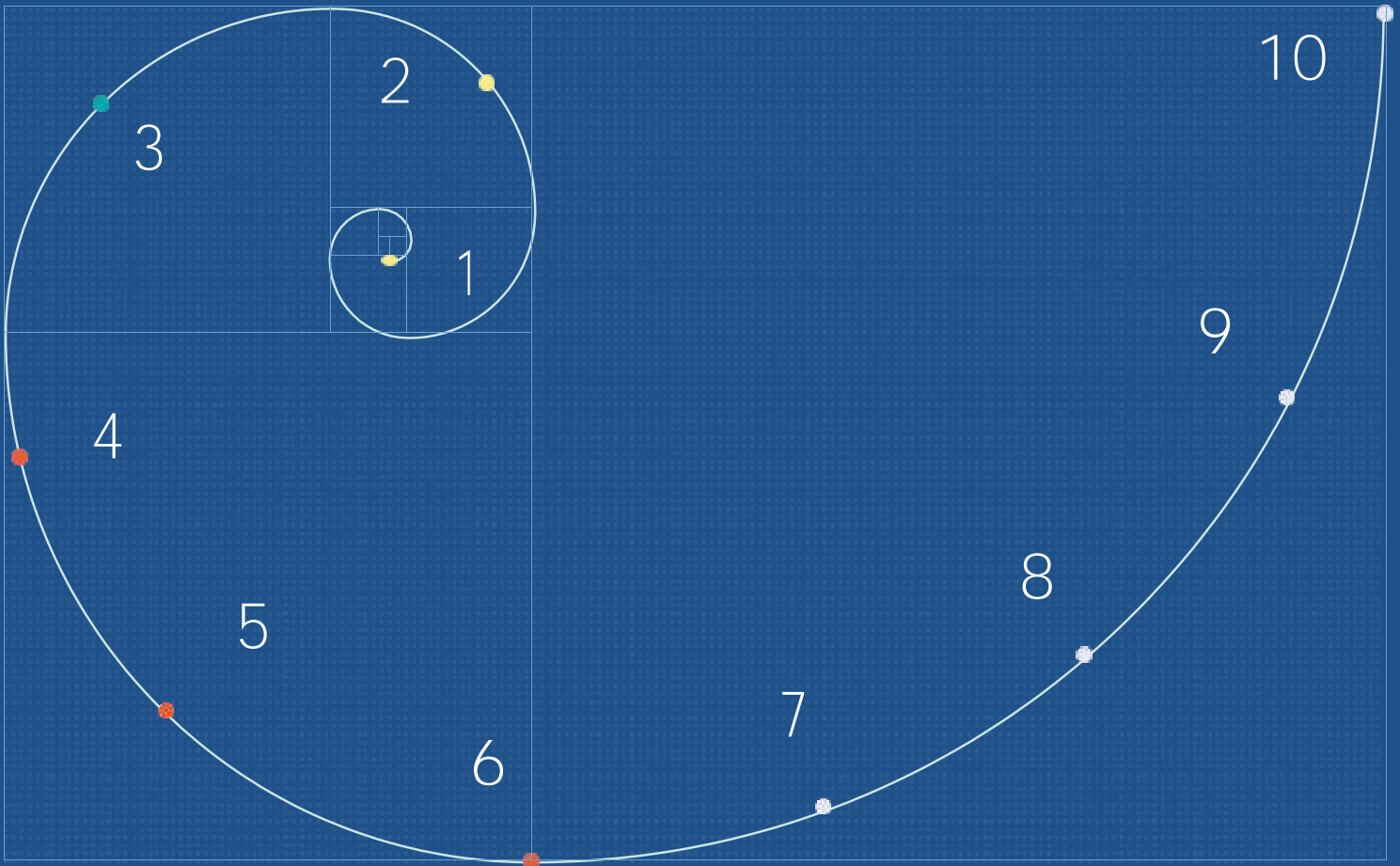
Fuente. Adaptado de Gartner Magic Quadrant, 2021, Gartner (<https://www.gartner.com/en/research/methodologies/magic-quadrants-research>). Elaboración propia.

Si bien el gráfico de Gartner apunta a identificar a las organizaciones líderes, la adaptación que se hace en este manual opta por la definición *game changers*, cuya traducción al español está relacionada con aquellos líderes que son capaces de establecer un cambio social en el sentido amplio que se ha definido al inicio de estas páginas

Para ello es importante, a lo largo de todo el proceso de diseño e implementación, mantener el foco permanentemente en el objetivo que se quiere lograr. Asimismo, como se dijo líneas arriba, la empatía es un valor necesario en el paso 1 y 2, pero también debe estar presente a lo largo de todo el proceso, de lo contrario se estará dejando de diseñar y actuar con la lógica de poner a los ciudadanos al centro de todo nuestro esfuerzo (planeación y ejecución).

De ahí que el espiral de la Figura 34 que busca generar resultados exponenciales empiece poniendo el problema al centro de todo, para empezar a desplegar acciones desde ese primer punto. Esta figura, llamada “el espiral de la generación de impacto”, tiene, además, cuatro valores que deben estar presentes en todo el proceso, pero que tienen una relevancia mayor en algunos pasos puntuales. Así se tiene que en el paso 1 y 2, respecto a la identificación del problema y establecimiento del objetivo, se debe tener a la empatía como valor crucial. Luego, en el paso 3, donde se determina el entorno en el que se va a involucrar el gestor social, se debe tener a la adaptabilidad como valor crucial. No se trata entonces de diseñar un proyecto y buscar adaptarlo a la realidad, sino al revés. Luego, en los siguientes pasos 4, 5 y 6, la innovación para pensar distinto y encontrar aquellos factores que van a impulsar el cambio que se busca es un valor crucial en dicha etapa, aunque, como se sabe, la innovación social es el enfoque que debe estar siempre presente a lo largo de todo el proceso. Finalmente, se repite el paso 6 junto con el 7, el 8, el 9 y el 10, donde ya se está dentro del campo de la acción. En esta cuarta fase, el valor que se debe tener presente es el de *accountability*, o rendición de cuentas. Rendir cuentas con uno mismo, con el equipo, con la comunidad, permitirá tener una cultura eficiente hacia el logro de los objetivos.

Lo invitamos a ir un paso más allá del sueño y convertir la pasión y vocación de servicio que se lleva dentro en resultados importantes para las personas.



Conocer el problema que se desea cambiar



Imaginar el futuro



Marcar la cancha



Idear soluciones



Trazar la ruta y marcar puntos de parada



En busca del eslabón perdido



Diseñar el sistema de medición. Corrija y siga para adelante



Pensar dentro de la caja



Evaluar, rediseñar y tomar decisiones







# Referencias bibliográficas

Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.

Beltrán, A. & Cueva, H. (2015). *Evaluación social de proyectos para países en desarrollo*. Universidad del Pacífico

Brown, S., Gray, D., & Macanuso, J. (2010) *Game Storming. A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Change Makers*. O'Reilly. California.

Canaval, G. (2000). El cambio social: análisis del concepto y aplicación en la investigación, educación y práctica de los profesionales de la salud. *Colombia Médica*, 31(1), 37-42. <https://colombia-medica.univalle.edu.co/index.php/comedica/article/view/150>

Carroll, L. (2011). *Alicia en el país de las maravillas*. Editorial Legado.

De Bono, E. (2008). *Seis sombreros para pensar*. Paidós.

Fahey, L., & Narayanan, V.K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West Publishing.

Giddens, A. (1990). *Sociología*. Alianza Editorial.

Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós.

Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (guía del PMBOK), Sexta Edición*. Project Management Institute.

Rogers, P. (2016). *La teoría del cambio. Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2*. Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.

Schroeder, R. (1992). *Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones*. McGraw-Hill.

Stein, D. & Valters, C. (2012). *Understanding Theory of Change in international Development*. Justice and Security Research Programme.

Subirats, J. (1992). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Ministerio para las Administraciones Públicas.



SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE  
**TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA**  
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA  
CORREO E.: [tareagrafica@tareagrafica.com](mailto:tareagrafica@tareagrafica.com)  
PÁGINA WEB: [www.tareagrafica.com](http://www.tareagrafica.com)  
TELÉFOS.: 424-8104 / 424-3411  
SEPTIEMBRE 2022 LIMA - PERÚ

ISBN 978-612-48528-9-3



9 786124 852893