

ARTÍCULOS

Teoría del cambio y marco lógico para el análisis del impacto de los derechos humanos

Theory of change and logical framework for analysis the impact of human rights

Filiberto Eduardo R. Manrique Molina

ORCID: 0000-0001-9407-6548, filiberto.manrique@uabc.edu.mx

Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales (FCIAS), Unidad Tecate, Universidad Autónoma de Baja California (UABC)

Recepción: 21/11/22. Aceptación: 23/10/23. Publicación: 24/04/24

RESUMEN

Este artículo analiza y contrasta dos métodos que se emplean en las mediciones de impacto de programas e intervenciones para encauzar el cambio en una realidad social determinada: la teoría del cambio y el marco lógico. Esto nos ayuda a comprender las semejanzas y diferencias entre estos desarrollos metodológicos, además de mostrar la importancia de su estudio ante el reto de cumplir con los derechos humanos. Los dos instrumentos buscan cuantificar y conocer la dimensión de dicho impacto, mediante una revisión constante de los esfuerzos que permitan alcanzar el desarrollo humano, creando nuevos contextos de respeto y garantía de los derechos y libertades contenidas en las normas de carácter sustantivo de los derechos humanos.

PALABRAS CLAVE

teoría del cambio, marco lógico, análisis de impacto, garantía de los derechos humanos

ABSTRACT

This article analyzes and contrasts two methods that are used to measure the impact of programs and interventions to bring about change in a given social reality: the Theory of Change and the Logical Framework. This helps us to understand the similarities and differences between these methodological developments, in addition to showing the importance of their study in the face of the challenge of complying with human rights. The two instruments seek to quantify and know the dimension of said impact, through a constant review of the efforts that allow achieving human development, creating new contexts of respect and guarantee of the rights and freedoms contained in the substantive norms of human rights.

KEYWORDS

theory of change, logical framework, impact analysis, guarantee of human rights

Desarrollos metodológicos para contextos deseados en derechos humanos

En los tiempos en que se escribe el presente artículo, en México y el mundo se viven retos importantes para garantizar y cumplir los mandatos que derivan de los derechos humanos. Se elaboran planes, programas y políticas encaminadas a generar los mejores contextos tendientes a prevenir su vulneración o dar tratamiento para su restitución. Lo anterior ha motivado una discusión legítima y una preocupación real que se sustenta en indagar lo siguiente: ¿cuáles son los métodos que nos permiten medir el impacto y cumplimiento de los objetivos y metas en materia de derechos humanos?, ¿las intervenciones que se despliegan por parte de los sectores público, privado y social son eficaces y llevan al cambio en materia de derechos humanos?, ¿los cambios en materia de derechos humanos son atribuibles a las acciones e intervenciones?

Para responder a esas preguntas, el presente artículo realiza un comparativo entre dos métodos que se emplean en las mediciones de impacto social: la teoría del cambio y el marco lógico. Éstos permiten describir cómo los programas e intervenciones conducen a cambios en la sociedad, evaluando *ex ante* y *ex post* las facetas de intervención para conocer si éstas han logrado sus objetivos. Además, buscan estimar la dimensión de aquel impacto, mediante una revisión constante y objetiva de los esfuerzos para alcanzar el cumplimiento de los derechos humanos contenidos en las normas sustantivas, por medio de la creación de nuevos contextos de respeto y garantía.

Por su finalidad, tanto en la práctica como en la teoría, ambos métodos suelen confundirse. Por ello se tiene la intención de dotar de un análisis de rigor académico que sirva a los investigadores, corporaciones, agencias de desarrollo, víctimas y toda aquella persona interesada en programar, desarrollar y ejecutar una teoría del cambio y un marco lógico, desde sus aspectos teórico-conceptuales, para advertir los pasos del proceso, comprender e implementar ambos métodos de manera exitosa.

El comparativo en el presente estudio no sólo dotará de una descripción general de cada uno de los métodos que permita entenderlos y dar claridad sobre ellos; también se conocerán sus fortalezas, debilidades, ventajas y desventajas. Esto ayudará al interventor a elegir el método más conveniente, de acuerdo con sus necesidades e intereses, que le permita planear y ejecutar de manera precisa sus intervenciones y lograr con ello el impacto deseado en los contextos donde pretenda aplicarlo.

Teoría del cambio

La teoría del cambio es un desarrollo metodológico que se ha venido implementando desde los años setenta del siglo pasado, pero que adquirió especial interés en los años noventa. Este método está "inspirado en las ideas de la académica Carol Weiss, quien fue especialista de investigación en evaluación, análisis de programas sociales y políticas públicas para

alcanzar el desarrollo humano” (Huertas Díaz et al., 2022, p. 206). En su obra, Weiss planteaba que “los evaluadores deben comprender los propósitos detrás de una solicitud de evaluación y lo que las distintas partes quieren que logre la evaluación” (Weiss, 1998, p. 9),¹ pues es necesario conocer, mediante evaluaciones objetivas, la relación causal entre las acciones desplegadas y el impacto social que se ha logrado con ellas.

Otros trabajos que han retomado y enriquecido con sus experiencias la teoría del cambio provienen también de la última década del siglo xx, como el desarrollo realizado por “la Mesa Redonda del Instituto Aspen, que propuso la TDC [teoría del cambio] como un enfoque para evaluar los programas de desarrollo comunitario” (De Silva et al., 2014, p. 2). A partir de esa década toma un impulso y lugar relevante esta metodología, a tal grado de que ha orientado las intervenciones de destacados programas de órganos de Naciones Unidas para alcanzar el desarrollo humano (United Nations Sustainable Development Group [UNSDG], 2017).

La notoriedad de la teoría del cambio a nivel mundial se debe a que “es un método que explica cómo una determinada intervención, o conjunto de intervenciones, se espera que conduzcan a un cambio de desarrollo específico, aprovechando un análisis causal basado en la evidencia disponible” (UNSDG, 2017, p. 4). De allí que haya tomado especial relevancia en los procesos de desarrollo. Para dejar mayor claridad, este método busca “el establecimiento de supuestos subyacentes sobre las relaciones entre los resultados deseados y la forma en que las intervenciones propuestas se espera que los provoquen” (Gready y Robins, 2020, p. 281).

El apoyarse de la teoría del cambio en las intervenciones de justicia para dar tratamiento a derechos humanos “va a permitir a todos los interesados y aquellos que despliegan esfuerzos y actividades en un contexto complejo, el conocer el estado de cosas contrario a esos derechos” (Huertas Díaz et al., 2022, p. 206) y saber cuál es el resultado que se pretende alcanzar. Específicamente, es útil para programar intervenciones, saber dentro del proceso cuáles son los efectos esperados e inesperados, conocer los riesgos a revisar, contar con un mapa de resultados, así como el impacto final (causa-efecto) de las intervenciones y esfuerzos en los derechos de las personas y comunidades.

Por ello, se ha dicho que “las teorías del cambio ayudan a navegar [en] la complejidad del cambio social” (Serrat, 2017, p. 237), pues se comienza a construir y desarrollar una teoría del cambio desde antes de los trabajos de intervención, para ayudar con la planificación estratégica o para describir un trabajo existente para poder evaluarlo. Esta teoría es especialmente útil para contextos complejos o de alto nivel, si se está pensando hacer uso de ella para planificar o evaluar de forma continua el proceso, pero también resulta efectiva para proyectos que no requieren una alta complejidad.

¹ Las traducciones de todas las citas textuales son del autor.

Lo importante es que la teoría del cambio expone con mayor claridad cómo una intervención o un conjunto de intervenciones van a conducir a un cambio o se espera que eso ocurra, al permitir identificar, mediante el análisis causal y las evidencias comprobadas, las señales de impacto en los derechos y cómo se alcanzó a provocar ese efecto. En analogía, este método y sus técnicas parecieran lo que en investigación se denomina hipótesis, aunque ésta es sólo una parte, pues aquéllos, además de ayudar a identificar las posibles soluciones, muestran los requerimientos para alcanzar ese cambio.

Si hay un cambio en los derechos de las personas y colectividades, esta teoría también nos permite analizar si corresponde al efecto deseado y si puede ser mejorado, así como llevar a cabo las correcciones necesarias para intensificar el objetivo planteado. Caso contrario, si los cambios no corresponden a los deseados, entramos en un proceso de corrección para encauzar los objetivos. Esto es posible porque hay un abordaje de las causas y puntos críticos que ponen en tensión los derechos humanos y los esfuerzos desplegados para corregir esa situación.

Algo importante de señalar es que este método nos permite compartir experiencias positivas y negativas en los resultados y aplicarlas en casos que guardan similitud, pues se sostiene que ésta puede verse “como una herramienta de planificación [y] como un método de recopilación de datos en un contexto de una investigación evaluativa sobre un determinado programa o intervención” (Cassetti y Paredes-Carbonell, 2020, p. 306). Lo anterior dará la experiencia a los interventores para emplear este método en otros contextos que requieren similar atención.

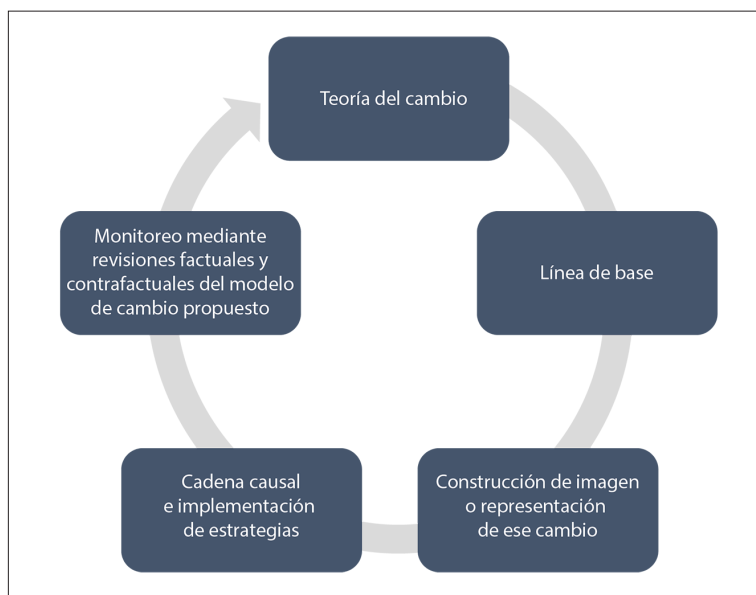
Programación de la teoría del cambio

A pesar de que la teoría de cambio ayuda a dar tratamiento a contextos complejos, como las vulneraciones graves de los derechos y libertades, su programación no es de carácter espinoso o confuso; para poder elaborarla y llevarla a cabo, se señalan de forma resumida las etapas que los interventores deben de tener como referentes para ello. Los siguientes cuatro pasos del ciclo de programación no son limitativos, sino los básicos para emprenderla (figura 1, p. 5).

El primer paso es lo que se llama línea de base, la cual hace referencia a lo que más conocen las autoridades y víctimas sobre la situación, ya que distinguen de manera detallada el contexto y el pasado sobre violaciones de derechos fundamentales que las ha hecho extraer la verdad en su dimensión individual y colectiva, pues se ha allegado a ella de manera completa, objetiva y veraz, a partir de documentos, pruebas y testimonios.

Por ello, la línea de base es la primera parte del método, pues se requiere de un examen de la situación y conocer los factores estructurales que han causado o permitido la violación sistemática y reiterativa de derechos y que requieren especial tratamiento. Toda esa información contextual ayudará a proyectar cómo se piensa que puede ocurrir el cambio.

Figura 1
Ciclo de programación de la teoría del cambio



Fuente: elaboración propia.

El segundo paso del método se ha dividido en dos partes fundamentales: “una teoría sobre cómo se producirá el cambio y otra sobre el modo en que la intervención lo desencadenará” (Rogers, 2014, pp. 3-4). Es importante señalar que en estos dos pasos se elabora la teoría del cambio. En la primera instancia, los involucrados deben visualizar los objetivos que se pretende alcanzar con la intervención. Estamos hablando del desarrollo de un supuesto, es decir, una hipótesis en la que se adelantan los resultados, describiendo cómo se piensa que ese modelo va a generar un cambio positivo a partir de la situación presente y cómo se va a alcanzar. En otras palabras, se trata de adelantarse con una imagen o representación de ese cambio, ilustrando los esfuerzos que van a producir los cambios identificados.

En este paso de la teoría del cambio, además de elaborar los objetivos que se pretende alcanzar con la intervención, en la segunda instancia se debe señalar concretamente cuáles actividades deberán desplegarse para producir el resultado deseado. Estas actividades ayudan a lograr los impactos finales previstos, que pueden ser una política, un programa, una reforma estructural, la introducción de nuevas leyes o cambios legales, entre otras.

El tercer paso tiene relación con los recursos humanos, por lo que se debe identificar el papel de la acción de los individuos en cada una de las intervenciones de corrección, pues se tiene que trabajar con un mayor enfoque en la delegación de actividades y tareas en agenda, mediante la identificación de sus responsabilidades para darle tratamiento a los “aspectos

del problema [a los] que hará frente la intervención, y formular expresamente los resultados e impactos que se persiguen” (Rogers, 2014, p. 3). Este punto se resume al señalar que detrás de cada tarea existen personas que tienen una función y un compromiso frente a ellas.

Los individuos trabajan en equipo, de tal manera que existe alteridad. Se toman en cuenta los puntos de vista de ese equipo al realizar las intervenciones, lo cual es parte de una cadena causal en la que el conjunto de esfuerzos se refleja en el resultado alcanzado por el despliegue de esas actividades, para lo cual se puede redirigir o reformular la intervención si es necesario. El análisis de los resultados intermedios permite reconducir las maniobras y reprogramar la intervención si es necesario, pues lo que se busca es alcanzar el cambio deseado como resultado final.

En el cuarto paso, los interventores deben concentrarse en el mapeo conjunto de actividades, mediante la búsqueda de imágenes nítidas sobre el impacto de esa intervención, por medio de revisiones factuales y contrafactuales del modelo de cambio propuesto. Aquí cumplen un papel importante las mediciones y evaluaciones *ex ante* y *ex post*, las cuales deben desplegarse dentro del proceso a corto, mediano y largo plazo, lo que permitirá saber si la intervención programada está generando el cambio deseado.

Es necesario tener en cuenta que “la ayuda de indicadores puede reflejar los aspectos de compromiso, esfuerzo y resultados en materia de derechos humanos utilizando la información cuantificable existente” (R. Manrique Molina, 2021, p. 135). Esto ayudará a probar los supuestos a la luz de los cambios emergentes que se van alcanzando, para determinar con claridad los cambios en el mundo real, en el estado de cosas al que se le está dando el tratamiento, es decir, el impacto de las acciones que posibilitan transitar a mejores situaciones de vida para las personas.

Las autoridades de los Estados, las víctimas y todo aquel interesado requieren que “exista un vínculo entre estos y los insumos y actividades de un programa con la consecución de los fines deseados” (Weiss, 1998, p. 338), pues en la etapa de supervisión de las tareas programadas, los supuestos o medidas que se enmarcan en ellas deben cumplir con el propósito para el cual han sido pensadas, esto es, reparar y restablecer los derechos. Todo ello, con el fin de evitar que continúe la vulneración en el tiempo de los derechos humanos y generar condiciones que propicien un espacio adecuado para su respeto y garantía.

Dentro del desarrollo teórico podemos encontrar otras propuestas sobre este método. En este trabajo han sido recogidos aquellos pasos que son esenciales para programar la teoría del cambio, la cual, como ya se señaló, ayuda en la intervención en situaciones contrarias a los derechos humanos para su corrección y para la restitución de esos derechos, al hacer más eficaces los actos y esfuerzos que se despliegan para “lograr los objetivos que se ordenan, e identificar aquellos que puede llevarlos a reducir sus expectativas de lo que pueden lograr con los medios disponibles” (Weiss, 1998, p. 67). Lo anterior permitirá efectivizar ese proceso de intervención proderechos.

Propuesta metodológica de las Naciones Unidas

La propuesta metodológica que se ha desarrollado en el seno de las Naciones Unidas, la cual ha sido presentada por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, ha considerado que se deben tomar en cuenta cuatro puntos:

1. Centrarse en el cambio de alto nivel.
2. Identificar lo que se necesita para que el deseado cambio de desarrollo suceda y cómo los socios están contribuyendo para ello.
3. Establecer y explicitar la clave relacionada con los supuestos que sustentan la teoría de cómo ocurre el cambio y los principales riesgos.
4. Identificar socios y actores que serán más relevantes para el logro de cada resultado, teniendo en cuenta los riesgos y supuestos relacionados (UNSDG, 2017, pp. 4 y 5).

Siguiendo los pasos señalados, y dada la sencillez para su programación, cualquier interesado en programar una teoría del cambio puede superar las dudas o resistencias para ello, pues no estamos ante un método altamente técnico (Gready y Robins, 2020, p. 293). Para ser un motor de cambio sólo basta conocer las etapas básicas de aplicación del método; de ahí la importancia de conocer la hoja de ruta y los pasos que orientan su programación para el desarrollo de intervenciones que lleven a la obtención de resultados deseados y a alcanzar ese impacto, o, en caso contrario, para identificar los desaciertos de los actores involucrados, lo cual ayuda a reorganizar y reorientar.

Uno de los errores comunes es pensar que se trata de un método complejo, lo cual no es así, pues consiste en un método y concepto sencillo de comprender, ya que “a lo largo de nuestra vida laboral y personal tenemos metas, objetivos e ideas sobre cómo lograr nuestras metas, pero rara vez nos tomamos el tiempo para pensar en ellas, articularlas y analizarlas” (Harries et al., 2014, p. 5). Sin un estudio de cómo alcanzar esas metas nos encontramos deambulando a la deriva y sin rumbo fijo. Esto es lo que hace la teoría del cambio: exponer el camino mediante un proceso razonado, explícito y comprobable de cómo se piensa alcanzar ese cambio.

Otro de los desaciertos es considerar que este modelo metodológico de intervención sólo corresponde o es una tarea exclusiva del Estado, lo cual no es correcto. Como se ha visto, en su programación se requiere de un trabajo en el que “participen planificadores, evaluadores y todos los interesados en alcanzar los cambios que los derechos humanos requieren para su prosperidad” (Huertas Díaz et al., 2022, p. 208). En especial, deben estar integrados los miembros de las comunidades donde se pretende desarrollar este tipo de trabajos. Por ello, es importante operar este método en conjunto para lograr el resultado deseado (Anderson, 2017, p. 3).

Si bien es importante el trabajo de las autoridades, las cuales tienen la obligación de emplear sus poderes de equidad para alcanzar la igualdad y permitir que las personas, portadoras de dignidad por naturaleza, sean respetadas, pues éste es el valor fundante de los derechos, su labor en concierto con otros interventores servirá para programar y operar la teoría

del cambio, pues se requiere de coordinación en aquellos casos que demandan una intervención compleja y detallada, como ocurre con los derechos humanos. En este proceso de elaboración de la teoría del cambio se requiere de una coordinación y un diálogo permanentes con todos los involucrados, especialmente con las víctimas que demandan ser escuchadas para superar un estado de cosas que maltrata su dignidad y su vida.

El marco lógico

El marco lógico es uno de los métodos que suele ser confundido con la teoría del cambio por su semejanza, además de que se ha venido aplicando en el diseño de proyectos vinculados con los derechos humanos y el desarrollo. Por esa razón, este método se integra al presente estudio, debido a que es de gran ayuda al momento de trazar y aplicar un ciclo de cumplimiento de los derechos humanos.

Existen distintas definiciones de este método, pues se ha venido empleando en los últimos sesenta años dentro de los trabajos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, en sus distintos proyectos sociales enfocados en el desarrollo. Algunos autores han señalado que el marco lógico “es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas” (Ortegón et al., 2015, p. 13).

Otros señalan que el marco lógico se define como la “herramienta de análisis estructurado que permite facilitar el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos y diseños organizacionales, pudiendo aplicarse en cualquier fase de sus respectivos procesos de planificación” (Crespo, 2009, p. 19). Lo anterior permite comprender cuál es el propósito de este método en la gestión sistemática y lógica de un ciclo de proyectos o programas en materia de derechos humanos.

Un marco lógico para transitar caminos difíciles

El empleo de los métodos, a la vez de mostrar la ruta fácil para lograr los objetivos, muestra los caminos difíciles que se debe evitar transitar. El marco lógico presenta tres problemas frecuentes en la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas, programas y proyectos, los cuales se resumen de la siguiente manera:

- Existencia de múltiples objetivos en un proyecto e inclusión de actividades no conducentes a su logro, es decir, falta de conexión lógica entre objetivos, actividades y resultados esperados.
- Fracaso en la ejecución del programa o proyecto debido a la falta de claridad de las responsabilidades y por no contar con un método y mecanismos adecuados para el monitoreo y control.

- Inexistencia de una base objetiva y consensuada para comparar lo planificado con los resultados efectivos (Instituto Nacional de las Mujeres [INMUJERES], 2014, p. 26).

Los puntos señalados pueden advertir sobre aquellas acciones que no permiten transitar al objetivo deseado o no conducen a los resultados programados, lo cual significa que existe una falta de alineación entre la ejecución y los objetivos. Con relación al fracaso, podemos argumentar que es subjetivo, pues de todas las ejecuciones se aprende, pero es importante considerar una preocupación por la insatisfacción de las personas beneficiarias. Una vez identificado esto se tiene que hacer la redirección del proyecto, fortaleciendo las bases de su ejecución.

Como se puede apreciar, el marco lógico advierte de las dificultades en la gestión lógica de un proyecto o programa, además de permitir desarrollar de forma sistemática y lógica la programación, cuyo objetivo final es el respeto y la garantía de estos derechos. Bajo ese enfoque se elabora el diseño, ejecución y evaluación sin generar tensiones o antagonismos entre los responsables del programa, buscando en todo momento atender de manera especial y focalizada aquellos aspectos que causan o reproducen las violaciones de los derechos y dignidades.

Un método abreviado: diseño, ejecución y evaluación

Una de las principales características de la metodología del marco lógico, que lo contrasta con otros métodos, es su carácter simplificado, que se resume en el *diseño, ejecución y evaluación*. Desde esa óptica se aprecia el ser abreviado, de carácter simple y sencillo, pero que aporta claridad, sistematicidad y lógica en todo el proceso de intervención, desde el diseño, la ejecución y la evaluación de un proyecto o programa en busca de la consecución de los objetivos planteados.

Todo ello se realizará a la luz de evaluaciones que van a permitir contar con indicadores inteligentes que proporcionen información clara y significativa acerca del estado de cosas, avances, progresos o, en su caso, retrocesos, o, como se conocen en inglés, *indicadores SMART*: específicos (*specific*), medibles (*measurable*), alcanzables (*achievable*), relevantes (*relevant*) y temporales (*time bound*) (Gosling y Edwards, 2006, p. 76). Todos estos indicadores, cuantitativos y cualitativos, contribuyen al cumplimiento del objetivo general.

El proceso metodológico es sencillo para cualquier planificador, administrador y responsable. Sus bases descansan en dos etapas, las cuales son importantes para distribuir las cargas en su estructura sistemática, que posibilitan la identificación, planificación y gestión de proyectos. Para trabajar adecuadamente, las siguientes son sus fases más relevantes:

- *Identificación del problema y alternativas de solución*, donde se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios, incluyendo a mujeres y hombres, y responder a sus necesidades e intereses.

Existen cuatro tipos de análisis para realizar: análisis de involucrados, análisis de problemas (imagen de la realidad), análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).

- *Etapa de planificación*, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz del marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo (Ortegón et al., 2015, p. 15).

Los pasos señalados, especialmente las alternativas de solución, deben ser claros, explícitos y con miras a la evaluación de manera dinámica, lo cual permite contar con evidencia suficiente. Un proyecto con un diseño correcto debe describir las actividades, componentes, propósitos y meta principal que se persigue. Su interrelación debe ser colaborativa, recoger los puntos de vista de los beneficiarios e interesados, y señalar a los responsables de cada una de las actividades, lo cual permitirá al gerente o director del proyecto detectar las fallas y hacer los ajustes necesarios para alcanzar los resultados deseados; de allí su carácter de flexibilidad y adaptación.

Desarrollo de la matriz 4x4

El marco lógico se desarrolla en una matriz denominada 4x4, mediante la cual se proporciona un resumen conciso de una página que permite facilitar la comunicación entre responsables y que éstos cuenten con suficiente claridad sobre los principales elementos del proyecto y las relaciones que guardan entre sí. Es como un mapa que guía el futuro del proyecto y permite evitar desviaciones no deseadas, manteniendo el camino adecuado. La tabla 1 (p. 11) es un ejemplo que ayuda a comprender cómo desarrollar un marco de registro.

Los elementos del proyecto que componen el marco lógico guardan relación entre sí. Al trabajar sobre ese mapa debemos tejer esos elementos importantes y hacer nuestra lectura vertical, horizontal y transversal. Por ello, “la propuesta metodológica es reconocida por su gran valor rizomático, completo y hologramático” (Huertas Díaz, 2019, p. 125) en la contribución al seguimiento, control, evaluación, cumplimiento de planes, programas y políticas de los Estados en materia de derechos humanos.

De todo lo anterior, podemos sostener que un marco lógico nos permite planear, ordenar, coordinar y orientar todos los esfuerzos para que las acciones cumplan con la finalidad, que en el tema que nos ocupa es restituir los derechos humanos; generar con esa intervención un impacto positivo y el cumplimiento de las metas definidas, superando aquellos factores estructurales que han sido la causa de una serie de injusticias contra los derechos fundamentales de las personas.

Tabla 1
Ejemplo de desarrollo de un marco de registro

Marco lógico	Descripción del proyecto	Indicadores verificables	Supervisión de monitoreo y evaluación	Supuestos importantes y riesgos
<i>Meta principal</i>	Visión del impacto general al que contribuye el proyecto.	Detallar cuáles son los indicadores que muestran que se ha llegado a la meta de intervención.	¿Quiénes son los responsables de medir y evaluar el cumplimiento de la meta? ¿Cuándo debe hacerse? ¿Cuáles son los métodos y técnicas para emplear?	¿Cuáles son las condiciones externas al control del programa con las que se cuenta para el éxito? ¿Cuáles son las condiciones que constituyen los riesgos?
<i>Resultados de los objetivos específicos</i>	Señalar los beneficios esperados y avances.	Responder cuáles son los indicadores que muestran los resultados alcanzados en cada uno de los objetivos.	¿Cuáles son los recursos de monitoreo, supervisión y evaluación que proveen información de los objetivos?	¿Cuáles son los factores y condiciones necesarias para cumplir los objetivos?
<i>Cómo se lograrán esas metas y objetivos</i>	Describir las intervenciones que permitirán resultados tangibles para lograr el cambio.	Referir cuáles son los indicadores que miden el desempeño de intervenciones.	Señalar las principales fuentes de información: reportes, informes, bitácoras, etcétera.	¿Cuáles son las condiciones que deben existir para obtener los resultados medibles?
<i>Actividades y recursos para lograr el objetivo</i>	Señalar las tareas o actividades que permiten alcanzar el objetivo.	Indicadores que especifican los medios y recursos humanos y económicos requeridos para implementar las tareas.	Señalar las principales fuentes de análisis de tareas y actividades.	¿Cuáles son las condiciones mínimas requeridas para comenzar un proyecto?

Fuente: elaboración del autor.

Conclusiones

La teoría del cambio y el marco lógico son métodos que nos ayudan a conocer el impacto de los programas e intervenciones, saber si conducen a los cambios deseados y si la intervención sencilla y abreviada permite lograr sus objetivos, que en el tema que nos ocupa es la restitución de derechos humanos.

Ambos métodos permiten cuantificar la magnitud de ese impacto, mediante una revisión constante de los esfuerzos que permiten alcanzar la satisfacción de los derechos y el desarrollo humano. Lo que se pretende es transformar los contextos a un nuevo estado que evita la repetición de las vulneraciones y transgresiones de tan importantes derechos y dar un tratamiento adecuado mediante un abordaje basado en el método.

La teoría del cambio es fundamental para todos aquellos que programan acciones en beneficio de los derechos humanos, pues este método permite conocer los resultados que se pretende alcanzar y la forma en que se espera que las intervenciones propuestas los provoquen. Es un método de utilidad para programar intervenciones, saber en el proceso cuáles son los efectos, conocer los riesgos a revisar, contar con una cadena de resultados y con un impacto final de los trabajos en beneficio de las personas o comunidades de determinados espacios territoriales.

El marco lógico es un método abreviado, que permite un diseño, ejecución y evaluación con orientación a los objetivos en el corto, mediano y largo plazo, dirigido a una población objetivo, los grupos beneficiarios, a los cuales se les facilita la participación y comunicación entre las partes interesadas. La gestión es sistemática y lógica para el ciclo de proyectos o programas en materia de derechos humanos.

Este método nos advierte de las dificultades en la gestión de un proyecto o programa para superarlas, y su estructura lógica se guía por la matriz 4x4, mediante la cual se proporciona un resumen conciso que da claridad sobre los principales responsables, los elementos del proyecto y sus relaciones entre sí; es como un mapa que guía el futuro del proyecto y permite evitar desviaciones, manteniendo el camino adecuado para identificar y dar tratamiento a las causas generadoras de un estándar de injusticias de los derechos fundamentales de las personas.

Agradecimientos

Artículo resultado de investigación del Cuerpo Académico en Derechos Humanos, Política y Respectividad de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Unidad Tecate, Universidad Autónoma de Baja California (UABC), realizado bajo el marco del proyecto de investigación "Metodología y rediseño legal para la incidencia de puntos críticos de presión socioecológica", de la UABC.

Referencias

- Anderson, A. A. (2017). *The community builder's approach to Theory of Change. A practical Guide to theory development*. The Aspen Institute. https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf
- Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *Gaceta Sanitaria*, 34(3), 305-307. <https://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.06.002>
- Crespo A., M. A. (2009). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico (conceptos esenciales y aplicaciones)*. mimeo. <https://ilcrobertschuman.files.wordpress.com/2013/07/libro-crespo.pdf>

- De Silva, M., Lee, L., Asher, L. y Ryan, G. (2014). *Using theory of change in the development, implementation and evaluation of complex health interventions. A practical guide*. Mental Health Innovation Network. https://content.changeroo.com/wp-content/uploads/Academy/2017/07/MHIN-ToC-guidelines_May_2015.pdf
- Gosling, L. y Edwards, M. (2006). *Toolkits: a practical guide to planning, monitoring, evaluation and impact assessment*. Save the Children Fund. <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/practical-guide-assessment-monitoring-review-and-evaluation-2nd-edition/>
- Gready, P. y Robins, S. (2020). Transitional justice and theories of change: towards evaluation as understanding. *The International Journal of Transitional Justice*, 14(2), 280-299. <https://doi.org/10.1093/ijtj/ijaa008>
- Harries, E., Hodgson, L. y Noble, J. (2014). *Creating your theory of change. NPC's practical guide*. NPC. <https://www.thinknpc.org/wp-content/uploads/2018/07/Creating-your-theory-of-change1.pdf>
- Huertas Díaz, O. (2019). *Política criminal sistémica. Origen rizomático y contribuciones para su reflexión*. Ibáñez.
- Huertas Díaz, O., R. Manrique Molina, F. E. y Hernández Ramírez, M. Y. (2022). Metodología para medir y evaluar el cumplimiento e impacto de sentencias de la Corte Interamericana de Derechos Humanos. *IUSTA. Derecho, Investigación, Conflicto, Prácticas Jurídicas*, (56), 189-213. <https://doi.org/10.15332/25005286.7764>
- Instituto Nacional de las Mujeres (2014). *Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género*. INMUJERES/ONU Mujeres. <https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documentos/Publicaciones/2014/Metodolog%C3%ADa%20de%20Marco%20Te%C3%B3rico.pdf>
- Ortegon, E., Pacheco, J. A. y Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>
- R. Manrique Molina, F. E. (2021). *Ius anticorruptionis commune latinoamericanum desde el enfoque basado en los derechos humanos*. UNIJUS.
- Rogers, P. (2014). *La teoría del cambio*. Síntesis metodológicas. Sinopsis de la evaluación de impacto n.º 2. UNICEF. https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Theory_of_Change/UNICEF_Theory_of_change.pdf
- Serrat, O. (2017). *Knowledge solutions: tools, methods, and approaches to drive organizational performance*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>
- United Nations Development Group (2017). *Theory of change*. UNSDG.
- Weiss, C. H. (1998). *Evaluation, methods for studying programs and policies*. Prentice-Hall.