



1 Introducción

¿Qué es la Teoría de Cambio?

La Teoría de Cambio (TdC) es un método que describe e ilustra exhaustivamente cómo y por qué se producirá un cambio deseado en un contexto concreto. Viene a llenar el vacío de lo que ha dado en describirse como el “eslabón central perdido” entre las acciones de los programas o iniciativas de cambio —las actividades e intervenciones— y la consecución de los objetivos deseados. Además, aporta una visión de las premisas y el contexto en el que pueden conseguirse esos objetivos.

¿Por qué una Teoría de Cambio para la Consecución de Recursos para una Sociedad Civil Diversa y Resiliente, en concreto?

Esta metodología posibilita una planificación mejor, porque relaciona las actividades con una visión detallada del modo en que se produce el cambio. También da lugar a una mejor evaluación, ya que permite medir el avance hacia la consecución de los objetivos a más largo plazo, más allá de identificar los productos del programa. Este aspecto es especialmente importante en las áreas de trabajo nuevas de CIVICUS, como la Consecución de Recursos para una Sociedad Civil Diversa y Resiliente, donde aún estamos definiendo el valor valor añadido que aportamos al sector.

¿Cómo se elaboró esta teoría de cambio?

Elaboramos esta teoría de cambio utilizando un enfoque participativo, en virtud del cual involucramos a las partes interesadas clave del proyecto en el diseño inicial. A continuación realizamos un proceso de consulta interna en CIVICUS: difundimos la teoría de cambio —y solicitamos comentarios— a través de nuestros canales de comunicación interna, y celebramos un seminario virtual con un grupo de trabajo para recabar otras aportaciones. Por último, la compartimos con las partes interesadas externas del proyecto Norad, así como con otros actores que participan en nuestra línea de trabajo más amplia de consecución de recursos para la sociedad civil, como la estructuras de gobernanza de nuestro Fondo de Solidaridad de la Membresía.

Esta teoría de cambio se empleará como herramienta de diseño de programas en la planificación de proyectos futuros. Además, se usará como referencia durante el proceso bianual de reflexión al que se someten los proyectos, y servirá de guía para adaptar y rectificar el rumbo de los proyectos a lo largo de todo su ciclo.

Nota: La metodología de la Teoría de Cambio requiere formular los resultados en un “lenguaje de resultados” —con términos como “aumento”, “disminución”, “mayor”, “menor”—. Esto no quiere decir que los aumentos/cambios cuantitativos (p. ej., la difusión de más documentación) vayan a dar lugar de manera inmediata o directa a un cambio en materia de comportamiento, resiliencia o sostenibilidad. Este tipo de cambio o resultado es sistémico y está ligado a muchos otros factores coadyuvantes. Esto se tendrá en cuenta durante la evaluación del proyecto.

Una sociedad civil diversa más resiliente y sostenible

Impacto deseado

Mayor eficacia de la consecución de recursos (financiación y apoyo) para la sociedad civil mediante la adopción, mejora y escalado de las políticas, prácticas y leyes

Mayor diversidad y abanico de actores de la sociedad civil con capacidad de actuar y organizarse (y conseguir recursos) de un modo más autónomo, sostenible y resiliente

Condiciones previas / Premisas

La legislación, la normativa, las prácticas y las conductas posibilitan que grupos de la sociedad civil **diversos** movilicen recursos y apoyo significativos para sostener sus causas



Esfera de influencia

Resultados a largo plazo: más de 5 años

Hay más y mejores recursos disponibles para que los actores de la sociedad civil sostengan sus causas, especialmente los actores informales del Sur global pertenecientes a comunidades tradicionalmente marginadas que intentan realizar cambios

La sociedad civil y los donantes adoptan y promueven modelos de financiación transformadores mejorados, lo que contribuye a cambiar la cultura de colaboración y las alianzas entre donantes y sociedad civil



Los donantes internacionales, las ONGI, los gobiernos, el sector privado y la ciudadanía **tienen la capacidad y la disposición** de proporcionar recursos y apoyo significativos a los grupos y movimientos de la sociedad civil, especialmente los grupos informales más pequeños que intentan realizar cambios

**El termino donantes engloba una amplia gama de simpatizantes, además de las tradicionales agencias de ayuda y organizaciones financiadoras intermediarias.*

Resultados a medio plazo: 3-5 años

Enfoques relacionales mejorados entre beneficiarios y financiadores que promuevan las alianzas significativas — acercando el poder al terreno/las bases—, así como una rendición de cuentas dinámica bidireccional

Más colaboración inclusiva, uso compartido de los recursos y solidaridad entre los miembros de la sociedad civil y las partes interesadas

Aumento de las enseñanzas extraídas de proyectos piloto/actores-objetivo de la sociedad civil, mejores prácticas, etc., empleadas para ejercer influencia y promover un cambio sectorial de mayor envergadura

Aumento de la documentación, la difusión y el ensayo de modelos innovadores, mejores prácticas e iniciativas de grupos pertinentes a fin de generar una base de conocimiento de prácticas innovadoras e inclusivas de consecución de recursos para la sociedad civil

Los grupos de la sociedad civil **abordan las condiciones desfavorables de consecución de recursos** en los ámbitos tanto nacional como internacional con el apoyo de CIVICUS y las entidades asociadas pertinentes.



Resultados a corto plazo: 1-3 años

Los actores-objetivo de la sociedad civil tienen más acceso a mejores recursos y apoyo, lo que les permite ser sostenibles

Los actores-objetivo de la sociedad civil interactúan más entre sí y directamente con los financiadores/otros actores pertinentes (voz, confianza, rendición de cuentas) en relación con la consecución de recursos

Mayor número de innovaciones piloto que aborden las dificultades de la consecución de recursos para los actores-objetivo de la sociedad civil y se compartan con entidades asociadas

Mejor documentación y difusión de las condiciones de consecución de recursos para grupos-objetivo de la sociedad civil

**Se considera actores-objetivo a los activistas individuales, los agentes de cambio de nueva generación y los grupos informales más pequeños del Sur global que intentan realizar cambios, especialmente los de comunidades históricamente marginadas*

Productos /actividades

Trabajo con prácticas internas de CIVICUS (concesión de subvenciones y movilización de recursos), p. ej., el Fondo de Solidaridad de la Membresía, el Fondo de Respuesta a Crisis y SPEAK!

Experimentos y proyectos piloto con grupos y regiones objetivo

Plataformas/espacios de creación conjunta, colaboración, puesta en común
Desarrollo de aptitudes y capacidad

Historias/buenas prácticas, investigación, liderazgo intelectual, tendencias y datos

Perspectiva transversal: promoción de un **entorno habilitante** para la consecución de recursos para la sociedad civil

Principios de los programas

Diversidad e inclusión

Cocreación

Innovación

Asunción de riesgos

Solidaridad

Basados en datos

Impulsados por los grupos de interés

2 Narrativa complementaria:

Esta teoría de cambio aúna las distintas líneas de trabajo de CIVICUS en torno a la consecución de recursos para una sociedad civil diversa y resiliente, lo que incluye las prácticas internas de consecución de recursos, el trabajo de incidencia en favor de una mejor consecución de recursos para la sociedad civil y proyectos piloto que respalden modelos de consecución de recursos alternativos que **contribuyan a la resiliencia y la sostenibilidad de una sociedad civil diversa**. Si bien la presente teoría de cambio contribuye principalmente al segundo objetivo estratégico de CIVICUS¹ —fortalecer el poder de las personas para organizarse, movilizarse y emprender acciones—, también aporta al primero y tercero de esos objetivos, a saber, defender las libertades cívicas y empoderar a la sociedad para que sea más efectiva e innovadora.

Actividades y productos:

En los recuadros amarillos del margen inferior del diagrama hemos agrupado los tipos de actividades y los productos apoyados por CIVICUS que contribuyen a esta teoría de cambio. Entre ellos figuran los siguientes:

1. Prácticas internas y **concesión de subvenciones y dotación de recursos para el sector** de forma accesible, inclusiva, impulsada por los grupos de interés y flexible.
2. **Experimentación y puesta en marcha de proyectos piloto/modelos** que brinden apoyo a nuestras partes interesadas-objetivo, incluidos los activistas individuales, los agentes de cambio de nueva generación y los grupos informales más pequeños del Sur global que intentan realizar cambios, especialmente los de comunidades históricamente marginadas
3. **Creación de plataformas y espacios** para crear, colaborar, poner en común y aprender. Pueden ser espacios físicos —talleres, sesiones de creación y retiros— o grupos y seminarios virtuales.
4. **Desarrollo de aptitudes y capacidad** e impartición de formación a través de diversos medios.
5. **Recogida y puesta en común de historias, buenas prácticas**, investigaciones y análisis de tendencias, así como liderazgo intelectual, que revelen las dificultades que entraña la consecución de recursos y ofrezcan pruebas y datos de respaldo que pongan de manifiesto las condiciones que favorecen la consecución de recursos para una sociedad civil diversa y resiliente.

En paralelo, reconocemos que el **entorno habilitante para la sociedad civil** es una condición previa para nuestro trabajo en esas actividades. Al mismo tiempo, CIVICUS aspira a influir en ese entorno a través de estas actividades y de nuestras otras áreas de trabajo. Por ejemplo, CIVICUS apoya los diálogos a nivel nacional y el análisis de las condiciones que ofrecen un entorno más habilitante para la movilización de recursos nacionales. Asesoramos a donantes internacionales, organizaciones filantrópicas y ONGI sobre estrategias, principios y mejores prácticas. Además, realizamos un trabajo amplio en materia de entorno habilitante a través de la [Evaluación Nacional del Ambiente Habilitante](#), y documentamos el estado de la sociedad civil y las libertades cívicas en todo el mundo con el [Monitor CIVICUS](#), investigación relativa al espacio cívico e [iniciativas relativas a ese espacio](#).

Resultados a corto plazo:

A corto plazo, nos gustaría que algunos **grupos-objetivo (según la definición del punto 2 del apartado sobre actividades y productos) de la sociedad civil** tuvieran acceso a mejores recursos y apoyo gracias a nuestros mecanismos de apoyo, trabajo de creación conjunta, mediación ante partes interesadas, financiadores y otros simpatizantes. También nos gustaría que **los grupos-objetivo de la sociedad civil abordasen las cuestiones relativas a la consecución de recursos** directamente entre sí o con los financiadores y otros simpatizantes como resultado de nuestra mediación, espacios, visibilidad, etc. Por último, nos gustaría que se **documentasen y difundiesen mejor** estos y otros casos, para fomentar el aprendizaje colectivo y la puesta en común de conocimiento.

¹ https://www.civicus.org/documents/strategic-plan/civicus-plan-estrat%C3%A9gico-2017-2022_es.pdf

Resultados a medio plazo:

A medio plazo, deseáramos que nuestros programas e iniciativas **influyesen en las prácticas de consecución de recursos en el sector**. Nos gustaría que las relaciones entre los grupos-objetivo de la sociedad civil y los financiadores/simpatizantes potenciales cambiaran y que **se estuviesen promoviendo alianzas más significativas y una toma de decisiones delegada** que respalde una rendición de cuentas dinámica entre esos grupos. Además, esperamos que haya más iniciativas de **inclusión y solidaridad** en el sector. Asimismo, emplearemos las enseñanzas extraídas de los proyectos piloto y las innovaciones que estamos apoyando para **promover un cambio sectorial de más envergadura**, en el que influiremos documentando y difundiendo conocimiento.

Resultados a largo plazo:

A largo plazo, nos gustaría que se destinasen más y mejores recursos —económicos y de otra naturaleza— a apoyar la **sostenibilidad, la resiliencia y el impacto del activismo**. También nos gustaría que hubiese recursos disponibles para que los grupos de la sociedad civil sostengan sus causas, especialmente los grupos-objetivo —activistas individuales, agentes de cambio de nueva generación y grupos informales más pequeños del Sur global que intentan realizar cambios, especialmente los de comunidades históricamente marginadas—. En segundo lugar nos gustaría que los grupos de la sociedad civil, los donantes y otros simpatizantes **promoviesen ampliamente y adoptasen modelos de financiación mejorados (y adaptables a los contextos)**, contribuyendo con ello a un cambio más amplio en el panorama de consecución de recursos en el sector. Somos conscientes de que nuestra esfera de influencia es limitada, pero, en última instancia, estos resultados contribuirían a lograr el impacto deseado de **una mayor eficacia de la consecución de recursos**, lo que incluye el escalado de las políticas, prácticas y leyes, y a que un **abanico diverso de grupos de la sociedad civil posean la capacidad de actuar, organizarse y conseguir recursos de un modo más autónomo, sostenible y resiliente**.

Principios de los programas:

Creemos que la elaboración de programas inclusivos, participativos e impulsados por los grupos de interés incrementará nuestras probabilidades de lograr los cambios que deseamos conseguir, y que, con el respaldo de datos y pruebas, nuestros grupos de interés tendrán una mayor influencia y capacidad de incidencia y mantendrán bajo control el poder necesario para lograr su sostenibilidad y resiliencia. Estos principios de programación son inherentes al modo en que hemos diseñado las diversas iniciativas de esta línea de trabajo.

3 Premisas generales de esta teoría de cambio:

Se dan, en nota al pie, referencias de pruebas, artículos e investigación de respaldo.

- Las dificultades que entraña la consecución de recursos deben considerarse de manera integral, y no solo como problemas “de la cadena de ayuda” o consecuencia de malas prácticas de los donantes.²
- Los activistas individuales, los agentes de cambio de nueva generación y los grupos informales, de base y más pequeños del Sur global, especialmente los de comunidades históricamente vulnerables o marginadas, no tienen acceso a recursos y apoyo suficientes ni efectivos.³
- Las ONGI y las OSC consolidadas y profesionalizadas radicadas en las capitales copan el espacio de consecución de recursos de los grupos mencionados anteriormente.⁴
- Se necesitan nuevas formas de organización (y movilización de recursos) que mitiguen la dependencia de los donantes, equilibren las dinámicas de poder y respalden la sostenibilidad y la resiliencia.⁵

² Conversación en podcast con el autor de *The Divide* y académico Jason Hickel [sobre la reforma del Banco Mundial, la OMC y el sistema de ayuda en general](#) (en inglés)

³ [Informe](#) de la revisión bibliográfica reciente sobre el panorama actual de la consecución de recursos para los grupos de la sociedad civil informales más pequeños del Sur global

⁴ [“Five reasons donors give for not funding local NGOs directly”](#), Danny Sriskandarajah

⁵ [Informe sobre el Estado de la Sociedad Civil 2020; informe del retiro sobre consecución de recursos para la sociedad en Rustlers Valley](#) (en inglés); [Del financiamiento de proyectos al financiamiento de luchas: una nueva visión del papel de los donantes](#), Maina Kiai

- En muchos países debe mejorar el entorno habilitante para la movilización de recursos nacionales (legislación, normativa, normas del Grupo de Acción Financiera (GAFI), cultura de la donación, deslegitimación, restricciones a la financiación transfronteriza).⁶
- Cuando el entorno de consecución de recursos es propicio y brinda apoyo a una sociedad civil diversa y dinámica, el espacio cívico mejora.⁷
- Cuando se dispone de un conjunto diverso de recursos y respaldo basado en los grupos de interés a los que se sirve o se representa, la legitimidad y la resiliencia crecen.⁸
- Ya se están produciendo cambios sobre el terreno en las modalidades de organización y consecución de recursos, y hay un deseo manifiesto de entender las tendencias, innovaciones e historias así como de respaldar esos modelos para que prosperen.⁹

⁶ [Letting the Movement Decide: FRIDA Grant Making Report; How Community Philanthropy Shifts Power: What Donors Can Do to Make That Happen](#), 2018

⁷ [Who Decides: How Participatory Grantmaking Benefits Donors, Communities and Movements](#), The Lafayette Practice; ["Power sharing in Philanthropy"](#); ["Grassroots Movements Are Rightful Partners in Finding Solutions to Climate Change"](#), Rajasvini Bhansali, Alianza Global para el Futuro de la Alimentación, junio de 2017

⁸ [Southern Philanthropy, Social Justice and Human Rights: A CIVICUS Discussion Paper](#); ["Radical" perspective on the misguidedness of traditional funding streams](#), Nimmi Gowrinathan

⁹ [New Actors, New Money, New Conversations](#), Julia Miller, Angelika Arutyunova y Cindy Clark, AWID