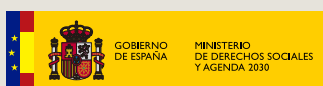


# Guía breve para el uso de la técnica del Cambio Más Significativo



CON EL APOYO DE



# Guía breve para el uso de la técnica del Cambio Más Significativo

---

2023

## Autoría

Ángeles Cabria

## Diseño y maquetación

Olga Blanco

## Coordina

**calala**  
FONDO DE MUJERES

C/ Aragón, 424  
08013 – Barcelona

**Calala** es un fondo que promueve los derechos, el empoderamiento y el liderazgo de las mujeres en Centroamérica y España, mediante la entrega de recursos financieros, formación y acompañamiento para fortalecer a las organizaciones, redes y movimientos de mujeres y feministas.

[www.calala.org](http://www.calala.org)

[calala@calala.org](mailto:calala@calala.org)

---

CON EL APOYO DE




Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite libremente compartir -copiar y re- distribuir el material en cualquier medio o formato siempre que se reconozca la autoría. No puede utilizar el material para una finalidad comercial, si se remezcla, transforma o crea a partir del material, no puede difundir el material modificado, no puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que legalmente restrinja realizar aquello que la licencia permite.


Licencia completa: [https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es_ES)

## Presentación

A menudo nos preguntan por el impacto de nuestro trabajo y de las organizaciones de mujeres y feministas con las que trabajamos.



Nosotras sabemos que son muchas las vidas de las mujeres que han cambiado cuando han tenido el apoyo de estas organizaciones. Mujeres que han recibido un acompañamiento cercano que les ha ayudado a salir de una situación de violencia. Mujeres jóvenes que han aprendido a prevenir un embarazo no deseado. Trabajadoras del hogar y de los cuidados que han conocido sus derechos. Mujeres migrantes que han tenido apoyo para regularizar su situación administrativa.



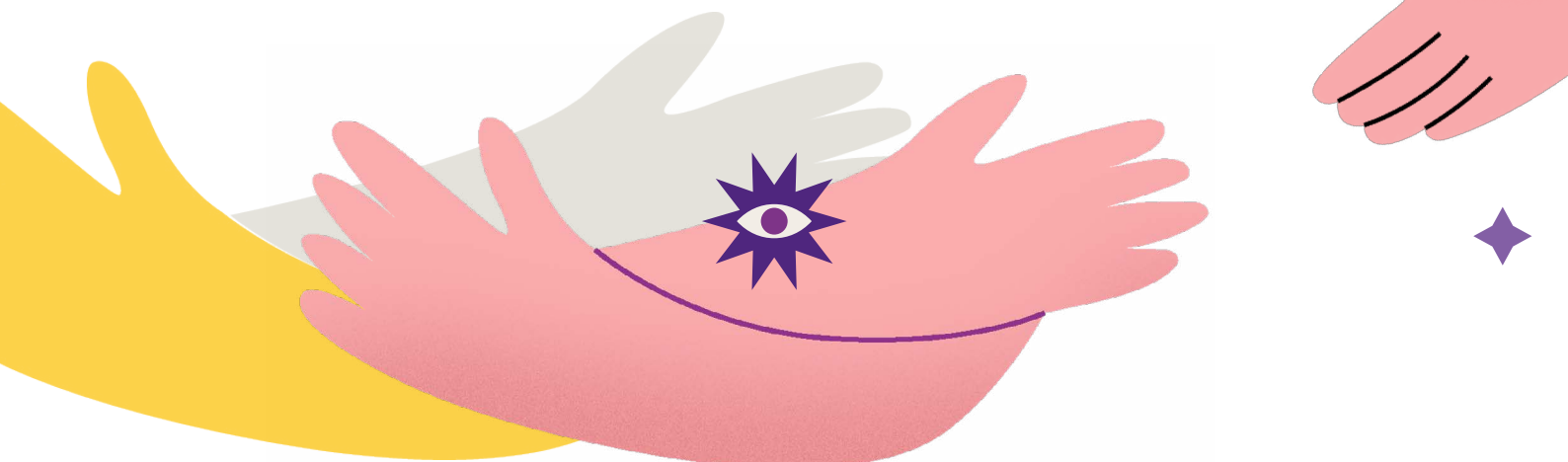
También que estas organizaciones y movimientos son clave para generar conciencia social y para el avance de las políticas y de la normativa en materia de derechos de las mujeres. En España, leyes como la de interrupción voluntaria del embarazo o la ley contra la violencia de género no habrían sido posible si no hubiera habido un movimiento impulsando estos cambios normativos.

Las organizaciones de mujeres y feministas y quiénes apoyamos su trabajo, debemos conocer mejor los logros a los que contribuimos para poder explicar por qué es tan importante el papel de estas organizaciones. Por este motivo, en Calala, inspiradas por la experiencia de otros fondos de mujeres, hemos querido explorar la metodología del Cambio Más Significativo.

El primer paso ha sido la realización de un proceso formativo con un pequeño grupo de organizaciones a las que apoyamos, para aprender juntas y construir formas de evaluar y de aprender de nuestro trabajo desde una perspectiva feminista y no extractivista.

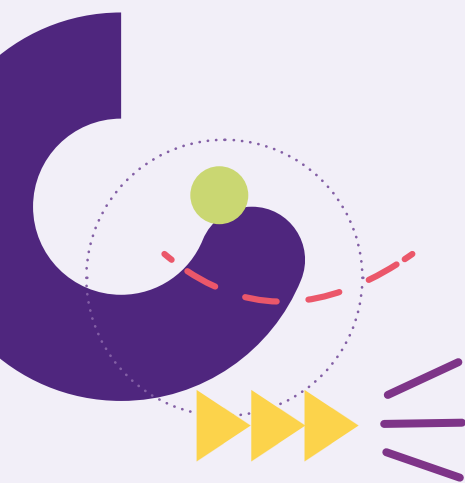
Con esta Guía queremos compartir lo aprendido tanto con los colectivos a los que apoyamos como con otras organizaciones que estén interesadas en conocer y adaptar esta metodología para entender como ellas también contribuyen al cambio social.

**Fiona Montagud O'Curry**  
Directora de Programas



# Introducción

**Este documento está basado en la guía *Most Significant Change (Cambio Más Significativo)*<sup>1</sup> y elaborado con el objetivo de presentar el contenido metodológico de esta técnica de una forma sencilla y práctica. Para ello se rescatan los conceptos clave del documento original con incorporaciones y adaptaciones a través de la práctica y aportaciones diversas.**



Desde que Rick Daves desarrolló la técnica de CMS en Bangladesh en 1994, muchas organizaciones la han aplicado y continúan integrando a su trabajo, adaptándola a sus contextos y necesidades, modificándola creativamente con otros enfoques y explorando innovaciones al proceso.

**Cambio Más Significativo (CMS)** es una técnica participativa que considera el estudio de experiencias que han generado un cambio importante en una persona, grupo o comunidad como resultado de las intervenciones de proyectos o programas en el ámbito social y de desarrollo.

Esta técnica cualitativa de indagación se adentra en los procesos de cambio mediante el relato de historias contadas por las personas que las están experimentando en base a quién hizo qué, cuándo, cómo, porqué y las razones por las que los cambios se consideran importantes. Debidamente documentadas, estas historias pueden brindar elementos reflexivos para comprender y direccionar el trabajo que se viene realizando, además de proporcionar evidencias sobre los resultados de un proyecto.

---

[1] Autores: Rick Daves y Jess Dart (2005). Disponible en su versión completa en español en el siguiente enlace <https://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/>.

## Diferencia entre una historia y una narrativa

La historia es el dato, lo que ha sucedido, y la narrativa es cómo la contamos. Las narrativas son interpretaciones de las historias que analizamos en CMS. Hay que tener en cuenta que el proceso de narrar es dinámico y que a lo largo de la vida podemos contar la misma historia de formas diversas. Por eso el conocimiento del contexto es fundamental.

En la narrativa tiene que quedar claro lo esencial a la historia, aunque el punto de partida del análisis narrativo es la propia narradora. Es a partir de la persona que narra que se le atribuye un significado e interpretación a toda la información contextual, incluyendo personas, eventos, normas y valores.



## El proceso de la técnica de CMS consiste en ...

**la recolección de historias de cambios más significativos emanadas de las personas objetivo del proyecto o programa. Las personas que recolectan las historias deben tener presente el enfoque metodológico a adoptar y lo que se quiere indagar en cuanto a los impactos de un proyecto.**

Así, una vez han sido recopiladas las historias e identificados los cambios considerados más significativos, se hace una lectura de las narraciones por parte de una serie de personas involucradas en el proceso (sean las propias narradoras participantes u otras personas afines al programa) quienes dialogan acerca del valor de dichos cambios, seleccionando aquellas historias que resulten de mayor impacto o que reflejen mejor los cambios que se han dado o que ha generado el proyecto. De esa forma, las narrativas permiten una reflexión colectiva y aprendizaje entre las narradoras y otras participantes en el proceso.

**CMS** es una técnica en constante necesidad de adaptaciones, y muchas han sido desarrolladas y serán discutidas en esta guía. Pero, antes que nada, se abordan los aspectos vinculados a su uso como método de monitoreo, evaluación y aprendizaje, y se presenta una revisión del paso a paso en la implementación. Seguidamente se plantean algunas dificultades a superar en la utilización de la técnica, así como la importancia de la construcción de capacidades para desarrollar un proceso eficaz.



## CMS dentro de un marco de monitoreo, evaluación y aprendizaje

**CMS es cada vez más solicitado por las entidades donantes en los informes finales con el objetivo de ilustrar los cambios que ha promovido un proyecto.**

La técnica del **CMS** puede ser conceptualizada como una herramienta de monitoreo, evaluación y aprendizaje, así como de comunicación. CMS es una forma de monitoreo porque se puede utilizar con cierta regularidad para dar seguimiento al programa, incluso recogiendo historias de las mismas personas a lo largo del tiempo. De esta forma ofrece información sobre actividades y resultados que sirve de ayuda para la gestión del programa.

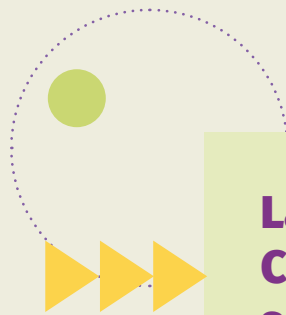
A diferencia del monitoreo convencional con indicadores cuantitativos que emana comúnmente de una concepción predeterminada o teoría de lo que se supone que va a acontecer (enfoque deductivo), el método del CMS usa un enfoque inductivo en el que las participantes de un proceso dan sentido a los eventos después de que han ocurrido. **Por ello, CMS ayuda a monitorear resultados inesperados que no se han podido prever antes de los hechos.**

Igualmente contribuye a la evaluación porque provee información acerca de los resultados e impactos que pueden usarse con el fin de evaluar el rendimiento del programa en su totalidad. CMS es cada vez más solicitado por las entidades donantes en los informes finales con el objetivo de ilustrar los cambios que ha promovido un proyecto.

Una de las cuestiones que generan inquietud a algunas entidades donantes es la validez de la información re-

cogida y del proceso en su conjunto. Para ello, desde la evaluación se contribuye con el análisis de los mecanismos que emplea CMS para asegurar la validación de la técnica, como son: la participación, la transparencia en el proceso sistemático de selección de las historias y la verificación de las mismas.

Como herramienta de aprendizaje, CMS aporta, tanto a las personas narradoras participantes como a los grupos de apoyo, organizaciones acompañantes y donantes, el conocimiento de los contextos y experiencias vividas por las narradoras, las estrategias desarrolladas y las lecciones aprendidas del propio proceso.



**La clave está en que del Cambio Más Significativo se genere el Aprendizaje Más Significativo. También se puede desarrollar la metodología explorando los aprendizajes. Esto resulta muy útil en la evaluación de los procesos de formación y capacitación.**



# 2

## Pasos para la implementación

### PASO 1

#### MOTIVACIÓN DE ACTORES: CÓMO EMPEZAR Y DESPERTAR INTERÉS EN LA TÉCNICA

La primera barrera para la puesta en marcha es salvar el escepticismo acerca de la validez de la metodología y el tiempo que pueda tomar, por lo que es necesario apoyarse en ejemplos de otros proyectos y analizar pragmáticamente las necesidades organizativas desde el inicio.

Si es la primera vez que se va a usar esta metodología, es importante elegir a las personas clave a quienes se va a dar a conocer y comenzar por un pequeño ejercicio o proyecto piloto. De esta forma se pueden analizar los resultados, retos y necesidades, y aprender del proceso para poder realizar las adaptaciones necesarias.

#### Ejemplo

- ▼ **Mujeres Supervivientes<sup>3</sup> de Sevilla motivó a sus voluntarias a contar por escrito sus historias de cambios desde su desarrollo personal en el seno de la organización. La narrativa colectiva se reflejó en un inspirador documento 'La vida viene de los fogones'.**

---

[3] Cada ejemplo incluido en la Guía proviene de los grupos apoyados por Calala involucrados en un proceso formativo iniciado a finales de 2022 que continuó en 2023.



## PASO 2

# DEFINICIÓN DE LOS ÁMBITOS O DOMINIOS DE CAMBIO

**Algunas organizaciones usan ámbitos de cambios concretos, definidos por sus objetivos e intereses, y otras adoptan un abordaje más abierto dando libertad a las personas participantes**

Los ámbitos o dominios de cambio se refieren a los tipos de cambios a observar, sea sobre el impacto que se cree que ha generado un proyecto, o sobre cambios más amplios en la vida de las personas (por ejemplo, en calidad de vida), o más específicos (como la ruptura del aislamiento de una persona, o el acceso a servicios de salud sexual y reproductiva).

Los ámbitos de cambio pueden ser identificados antes de recolectar las historias (enfoque deductivo) o después que han sido recolectadas (enfoque inductivo), dependiendo de las necesidades de la organización en materia de evaluación, o de su grado de apertura a nuevas áreas de aprendizaje.

Algunas organizaciones usan ámbitos de cambios concretos, definidos por sus objetivos e intereses, y otras adoptan un abordaje más abierto dando libertad a las personas participantes para que decidan qué cambios son relevantes en sus propios contextos. De hecho, se puede considerar abrir la indagación a incluir cambios que se hayan podido dar a raíz de intervenciones de otras organizaciones o de una combinación de aspectos vinculados al contexto. De esta forma los cambios que surgen pueden ser más inesperados para quienes dirigen el programa.

Es necesario tener en cuenta que un ámbito de cambio no es un indicador standard (medible, relevante, alcanzable). Es aconsejable que las organizaciones que decidan adoptar un enfoque deductivo (preseleccionando los ámbitos de cambio al inicio del programa), mantengan éstos entre no menos de 3 (para contar con un mínimo de

diversidad de cambios) y un máximo de 5 para que sean manejables en términos de tiempo y capacidades de las personas a cargo del proceso.

Los cambios que se identifican a través de esta metodología tienden en general a ser positivos. Para reflejar los cambios negativos que se hayan podido dar en un programa se pueden analizar las lecciones aprendidas en el transcurso del mismo.

## Se pueden indagar distintos niveles en los ámbitos de cambio...

- \* A nivel individual, en la vida de las personas, en sus relaciones y vínculos
- \* A nivel grupal o comunitario
- \* A nivel institucional, normativo o político

En este sentido, se pueden recolectar tanto narraciones individuales, que describen el cambio en una persona, como narraciones grupales que describen cambios en una comunidad o grupo. Incluso se pueden combinar ambos abordajes. Por ejemplo, si a través de una entrevista individual se identifica un cambio importante a nivel grupal, se puede convocar al grupo para explorar ese cambio en profundidad y de forma más participativa.



### Ejemplo

*El Colectivo Sirirí de Granada se planteó indagar entre el grupo de fundadoras sobre el significado de emprender un activismo migrante en primera persona (desde sus voces y sus cuerpos) por la participación política de las mujeres migrantes en Granada.*

## PASO 3

### DEFINICIÓN DEL TIEMPO DE REPORTE

Como metodología de monitoreo, CMS puede realizarse con cierta periodicidad que dependerá de las necesidades de cada organización. En el caso de una evaluación de medio término o final se determina el tiempo de recolección y análisis de la información.



#### Ejemplos

*Cada grupo decidió el marco temporal. Para las que era importante preservar la memoria del grupo, el tiempo podía ser desde que entraron a formar parte del mismo, mientras para otras era el tiempo desde que se había producido un cambio en la organización, o desde su planificación estratégica.*

## PASO 4

### RECOLECCIÓN DE LAS HISTORIAS

#### Ética en la recopilación de las narraciones

Es esencial desde el inicio solicitar el consentimiento a las narradoras para los posibles diversos usos de las historias, evitando siempre prácticas extractivistas no deseables. Igualmente es fundamental preguntar a la narradora si desea que su nombre aparezca junto a la historia o debe ser anonimizada. Si una narradora quiere contar una historia sobre una tercera parte sin nombrar a la persona, la identidad de esa persona debe quedar protegida.





**La pregunta** a las narradoras participantes para que relaten o escriban su historia parte de una cuestión sencilla del tipo a:

***Durante el último... (mes, semestre, año, duración del proyecto... marco temporal), en su opinión, ¿cuál fue el cambio más importante por participar en el programa o proyecto X?***

Ésta es una pregunta abierta para que de forma inductiva se recojan cambios en el marco del programa en cualquier ámbito. La pregunta se puede abrir aún más preguntando por el cambio más importante en la comunidad X en el marco temporal indicado.

En el caso de que se hayan especificado con antelación ámbitos concretos de cambio, la pregunta puede tomar la siguiente forma: ***¿cuál fue el cambio más importante en (se especifican los ámbitos pre-determinados)?***



Por ejemplo: ***Durante el último año, ¿cual cree usted que fue el cambio más importante en la calidad de vida de las personas que viven en esta comunidad?*** O más concreto aún, en el acceso a información o servicios en...

- ✓ **Último año:** refiere un tiempo específico
- ✓ **Cuál cree usted:** puntualiza a su propio criterio
- ✓ **Más importante:** apunta a algo selecto
- ✓ **Calidad de vida:** responde a un ámbito de cambio
- ✓ **En la comunidad:** se enfoca en un lugar, zona o cosa específica.

### **Información que debe contener la historia recolectada**

- \* Datos sobre quién narra la historia, quién la recolecta y cuándo lo hace.
- \* Descripción de la historia: qué pasó, cómo, cuándo y con quiénes.

- \* Significado para quien narra o escribe la historia: desde el punto de vista de la narradora, ¿por qué es significativa? Esto nos da una información importante ya que quienes evalúan no siempre conocen el contexto de la historia y pueden no entender bien de lo que se está hablando.

Este modelo de tabla (o similar) puede ayudar a recopilar la información necesaria.

Persona que entrevista / Colectiva	Título de la historia	Quién la cuenta: narradora / grupo	Qué y quiénes cambian	Ámbito de cambio	Nivel (individual, grupal, etc.)	Por qué escogen ese cambio
------------------------------------	-----------------------	------------------------------------	-----------------------	------------------	----------------------------------	----------------------------

## Métodos diversos para recolectar historias

- \* **En una reunión o taller CMS** con las personas que van a narrar sus historias, debatir sobre los cambios, y (si así lo deciden) seleccionar y votar entre todas las historias cuál es la o las que consideran que reflejan los cambios más significativos.

### ▼ Ejemplo

▼ En el taller inicial del proyecto piloto en Bilbao se reunieron 10 organizaciones que se conformaron en 3 grupos. Cada representante narró las historias de cambios significativos de su organización o colectiva. Los tres grupos tomaron la misma decisión de no votar por una historia de cambio sino hacer un análisis del tipo de cambios que se narraron y encontrar paralelismos en la relevancia de los mismos.

- \* **Por medio de entrevistas en persona o por vía telemática:** de acuerdo con los ámbitos de cambio (en el caso de que éstos hayan sido definidos con anterioridad a la recolección de las historias) o de una forma más abierta (sin definición de ámbitos de cambio), un grupo de recolectoras de historias vinculadas al grupo, colectivo u

organización que está implementando la técnica CMS, realiza entrevistas y recolecta la información necesaria para escribir las historias de cambios más significativos.

#### ▼ ▼ ▼ Ejemplo

*El Colectivo Sirirí de Granada llevó a cabo entrevistas individuales en el contexto de una investigación más amplia por parte de una investigadora vinculada al colectivo.*

✱ La persona de la comunidad escribe su propia historia.

#### ▼ ▼ ▼ Ejemplo

*Las voluntarias de Mujeres Supervivientes de Sevilla.*

✱ **Formatos diversos:** La historia se puede registrar en audio o video y luego se transcribe o se analiza desde esos mismos formatos, o bien se recoge en entrevistas para difundir en audio o video.

#### ▼ ▼ ▼ Ejemplo

*El Colectivo Migrantes Transgresorxs llevó a cabo talleres en los que se hicieron grabaciones consensuadas con las participantes para posteriormente difundirse como podcasts.*

## Cuántas historias recolectar

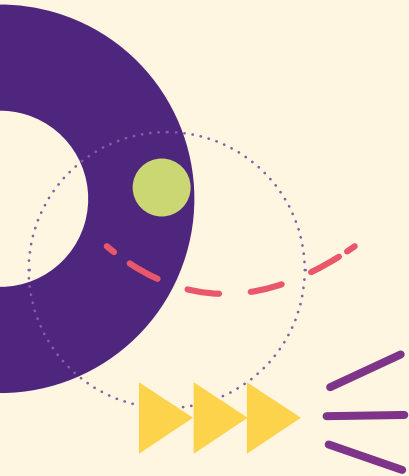
Está establecido por la experiencia acumulada que cuando se recogen unas 20 historias (aproximadamente) los cambios tienden a repetirse y se pueda llegar al punto de saturación<sup>4</sup>, por lo que no sería necesario buscar más, evitando así prácticas extractivistas.

[4] En investigación cualitativa se entiende por saturación el punto en el cual se ha escuchado ya una cierta diversidad de ideas y con cada entrevista e historia adicional no aparecerían ya nuevos elementos.



## Qué extensión deben tener las narraciones

La mayoría de las narraciones de CMS suelen tener una extensión de una página, o incluso menos, aunque algunas llegan hasta las dos páginas. Las narraciones más cortas son más rápidas y fáciles de leer, pero no deberían ser tan cortas como para que la información esencial no se incluya. La extensión suele diferir de acuerdo a la cultura organizacional de los grupos y colectivos. Algunas organizaciones valoran las versiones de cambio cortas y directas, mientras que otras favorecen las versiones narradas de forma más épica.



### PASO 5

## SELECCIÓN DE LAS HISTORIAS MÁS SIGNIFICATIVAS

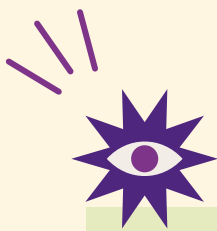
CMS utiliza una jerarquía de selección en el proceso. El uso de múltiples niveles de selección, de acuerdo a la cantidad de historias o a las características de cada organización, permite que el proceso sea compartido y estructurado. Dependiendo de la cantidad de historias que se recolecten en este proceso, se sugiere una selección de abajo hacia arriba, donde la primera evaluación sea realizada por las mismas recolectoras de historias, las organizaciones, etc.

Existen varias formas de tomar una decisión sobre qué narraciones elegir:

- \* **Voto por mayoría:** En el caso de estar en un formato de reunión o taller, una forma sencilla de comenzar la discusión es contar o leer las historias, asegurarse de que todas las participantes las entendieron bien, y votar a mano alzada. Esta votación sólo tendrá sentido si va seguida de un debate sobre la valoración de los cambios votados y por qué votaron de la manera que lo hicieron. Esta pregunta es clave para la reflexión individual y colectiva.

**\* Votación iterativa:** Este tipo de votación busca idealmente el consenso, por lo que después de la primera votación y discusión subsiguiente, se da paso a una segunda votación e incluso a una tercera si fuera necesario. En algunos casos, las participantes que no están de acuerdo al inicio con la opinión de la mayoría, al final cambian su opinión. Los desacuerdos en contra del análisis y decisión del grupo deben ser registrados: por ejemplo, un aspecto del relato que no era claro o contradecía el punto principal de la narración. Si no hubiera consenso se podría seleccionar más de una historia. La votación iterativa puede tomar bastante tiempo, pero fomenta el debate y la reflexión a través de un proceso democrático.

Las razones de selección de las historias sobre cambios más significativos deben ser descritas anexándolas a las historias mediante una explicación breve sobre el proceso. De igual forma, las historias que no son seleccionadas podrán ser documentadas y puestas a disposición de aquellas personas y organizaciones interesadas en consultarlas.



**Enfatizar que todas las historias y cambios son importantes. El hecho de no ser seleccionada no implica que ese cambio sea menos importante. La jerarquización de las historias está basada en la relevancia de la reflexión y aprendizaje colectivo.**

**\*Puntuar:** En vez de votar, las participantes pueden puntuar el valor de una narración. Las puntuaciones de cada una de las historias se agrupan y la que consigue la puntuación más alta será elegida como la más significativa. Este es un método que se puede usar tanto remotamente como en las reuniones presenciales. La ventaja de cuando se hace a distancia es que si surgen problemas que imposibilitan los desplazamientos, el proceso no se para, y al mismo tiempo pueden participar personas que de otra forma no podrían hacerlo. El inconveniente es que



la oportunidad para el diálogo es limitada, aunque se deben explicar las puntuaciones al mismo tiempo que se dan. Las explicaciones son especialmente importantes cuando la puntuación de una participante es mucho más alta o más baja que otras.

**La facilitación de una persona experimentada en la técnica puede acelerar el proceso de selección de las narraciones y asegurar la participación igualitaria de los miembros del grupo.**

✳ **Puntuación previa y a continuación votación de grupo:** Este método es apropiado para los grupos que no cuentan con mucho tiempo para reunirse. Antes de la reunión, a las participantes se les pide que lean las narraciones y puntúen su importancia. Estas puntuaciones son resumidas en una tabla y presentadas a las participantes cuando se reúnen presencialmente u online. Las participantes discuten las puntuaciones y a continuación votan la historia de cambio más significativa. La puntuación previa garantiza que las participantes lean las narraciones antes y así tener una discusión de grupo más corta y enfocada durante la reunión.

✳ **Voto secreto:** También es posible contar con votos anónimos. Cada persona escribe su elección de cambio significativo en una tira de papel y a continuación se presentan el total de los votos. Esto debe ir seguido de una discusión abierta acerca de las razones de la elección. Este proceso puede ser muy útil especialmente si hay desigualdades de poder en el grupo, o si la gente se muestra reacia a votar públicamente.

✳ **La facilitación** por parte de una persona experimentada en la técnica puede acelerar el proceso de selección de las narraciones y asegurar la participación igualitaria de los miembros del grupo, aunque no siempre va a ser posible o apropiado facilitar la selección de las narraciones. No es necesario hacerlo en grupos pequeños e informales, aunque siempre pueda ayudar que una persona facilite el proceso.



**Muy importante analizar qué tipo de historias no se están seleccionando e identificar cambios negativos o temas inexplorados.**

## PASO 6

### RETROALIMENTACIÓN

Los resultados del proceso metodológico deberían ser retroalimentados por quienes aportaron las historias, partiendo de cómo fue organizado el proceso, cómo se realizó la selección de historias, el proceso de votación, el debate, los aprendizajes y las recomendaciones para futuros procesos de CMS.

## PASO 7

### VERIFICACIÓN DE HISTORIAS

El objetivo fundamental de la verificación es obtener más información sobre el cambio reportado. Sin embargo, se corre el riesgo de que las narradoras sientan que no se cree lo que están contando, por lo que se debe ser cuidadosa a la hora de hacer la verificación. La verificación depende de los casos y del contexto en el que se está desarrollando el programa. Puede ser más factible en organizaciones grandes que cuentan con más personal de programas y que recolectan múltiples historias.

## PASO 8

### CUANTIFICACIÓN

CMS hace énfasis en cambios cualitativos, utilizando historias en lugar de indicadores cuantitativos para comunicar qué está pasando. Sin embargo, cuando un cambio se da de forma reiterativa dentro de un mismo ámbito, puede ser conveniente identificar cuántas son las personas o grupos que experimentaron ese tipo de cambio y en qué ámbitos.

Afinando más, y de acuerdo al Marco del Análisis de Género que se describe en el paso siguiente (análisis secun-

dario), se pueden cuantificar los cambios que se dieron a nivel individual o colectivo (personas, grupos o comunidades), cuántos cambios se dieron en la sensibilización y aprendizajes, en actitudes y prácticas, o en el acceso individual o colectivo a recursos, visibilidad y poder; o cuántos se dieron a nivel sistémico (cambios culturales, sociales, políticos o institucionales).

De nuevo, las organizaciones más grandes podrán contar con más recursos para hacer este tipo de monitoreo y análisis, por ejemplo, para los informes a sus donantes, para ser publicados en sus páginas web, redes sociales, medios de comunicación, etc.

## PASO 9

### ANÁLISIS SECUNDARIO Y MONITOREO

El análisis secundario implica la revisión, clasificación y análisis del contenido o temas subyacentes a lo largo de las historias, incluyendo los resultados de la retroalimentación y cuantificación. Se trata de una verificación del proceso desarrollado: quién participó, cómo analizar el contenido, qué concluir a partir de los cambios identificados en cada ámbito, y cuáles podrían ser las lecciones aprendidas en el proceso de aplicación de la técnica.

#### **Al registrar las historias se deben considerar los siguientes elementos:**

- \* Un título para cada historia.
- \* Fecha de recolección.
- \* Nombre de la persona que documentó la historia.
- \* Detalles sociodemográficos de interés de la narradora de la historia, si es pertinente (edad, etnicidad, sexo, género, dedicación, etc.).
- \* Fecha del primer proceso de selección.
- \* Resultados del primer proceso de selección.
- \* Fecha del segundo proceso de selección (si hay más de un proceso).
- \* Recomendaciones.
- \* Qué acciones se retomaron de las observaciones.

El análisis secundario se enfocará en los ámbitos y niveles de cambio, tanto en los aspectos positivos como en los negativos, analizando los cambios en relación a la lógica del modelo implementado.

Una forma de abordar el análisis de los cambios emergentes desde los diversos ámbitos (sean definidos con anterioridad a la recolección de historias o en el análisis posterior) puede ser desde el Marco del Análisis de Género, el cual integra tanto los cambios individuales como los cambios a nivel de los sistemas, partiendo desde la esfera de lo informal a lo formal<sup>5</sup>:

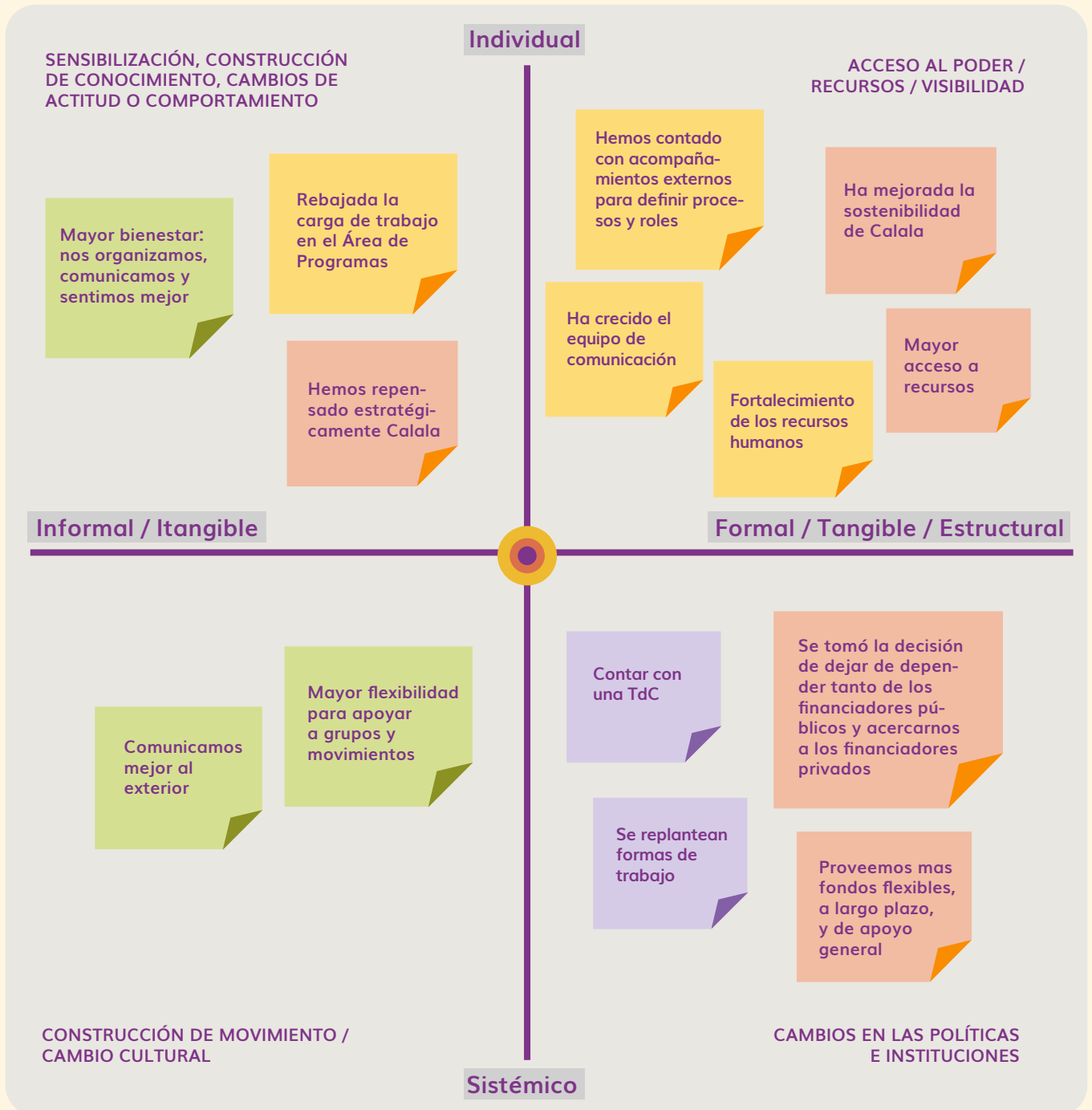
- \* **NIVEL INDIVIDUAL** (incluyendo personas, grupos, entidad financiadora): centrado en los cambios personales/grupales desde el nivel informal (la sensibilización, aprendizajes o cambios en actitudes y prácticas) al formal (el acceso individual a recursos, visibilidad y poder)
- \* **NIVEL SISTÉMICO** en la esfera de lo informal (la construcción de movimientos, activismos entrelazados, alianzas y cambios culturales, entre otros) y de lo formal (cambios normativos, institucionales y políticos)

[5] <https://genderatwork.org/analytical-framework/> basado en el trabajo de Aruna Rao and David Kelleher. 2002.





Como ejemplo se ilustra con el ejercicio realizado con el equipo de programas y comunicaciones de Calala sobre los cambios más significativos desde la perspectiva individual de cada componente participante del equipo.



## PASO 10

### REVISIÓN DEL MÉTODO

Casi todas las organizaciones que aplican esta técnica la modifican de diferentes maneras. Se sugiere que la metodología se utilice de manera reflexiva y no siguiendo un protocolo. En este caso, los dominios o ámbitos de análisis se pueden adaptar a las necesidades, así como el proceso en sí mismo, la frecuencia de los informes, el tipo de participantes, las estructuras de las reuniones, etc.

Como se ha mencionado ya en el apartado 4 de recolección de historias, durante el taller del proyecto piloto en Bilbao, los tres grupos que se conformaron entre las 10 organizaciones participantes optaron por no votar una historia sino enfocarse en encontrar líneas comunes en los cambios y debatir en cuanto a los procesos en cada colectiva.



# 3

## Dificultades a superar: riesgos, retos y sesgos

Los problemas más comunes y preocupaciones recogidas a través de la práctica con una amplia diversidad de grupos y colectivos incluyen:

**Para muchas personas la dificultad está en elegir buenas historias. Esto está asociado a la manera en que la pregunta ha sido trasladada. Si la pregunta no funciona, hay que reformularla.**

- \* **La falta de claridad sobre qué es significativo:** ¿comparado con qué? Para muchas personas la dificultad está en elegir buenas historias. Esto a menudo está asociado a la manera en que la pregunta ha sido trasladada y, particularmente, con la palabra “significativo”. Si la pregunta no funciona en la forma que se ha hecho, hay que reformularla adaptando el lenguaje para mejorar la comprensión.
- \* **Nada ha cambiado, entonces ¿qué podemos reportar?** Esta respuesta tal vez sugiera que las personas entrevistadas están buscando cambios más radicales que no se están dando (por ejemplo, en contextos de conflictos diversos). En esos casos puede resultar útil explorar cualquier tipo de cambio, por pequeño que les pueda parecer, e ir llegando hacia lo más significativo, aunque el más pequeño puede ser el más significativo. En algunos casos, haber roto el aislamiento en el que se encontraba la narradora antes de haber encontrado a personas afines y a la organización que le apoya se convierte en un cambio fundamental para poder estar ahí contando su historia.
- \* **Narraciones escritas de forma desigual:** Es común en el proceso de selección expresar inquietudes acerca de las diferencias en la calidad de las narraciones que son examinadas y comparadas. Algunas están mejor escritas que otras, y unas son más interesantes que otras. Si las diferencias son notables, es importante que se reconozcan abiertamente. A continuación, el grupo puede decidir cómo tratar estas diferencias.



## EL RIESGO

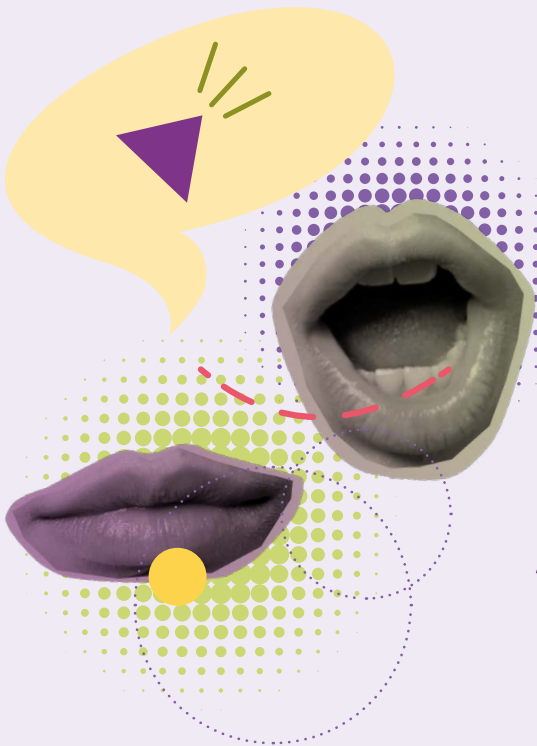
**Que la historia que es tan importante para la narradora sea minimizada reduciéndola a varios puntos.**

A través de la experiencia recogida, la calidad de la narración es raramente la razón principal para rechazar o seleccionar una historia, a menos que no cuente con los detalles necesarios para seguir adelante en el proceso. En cambio, lo que las participantes en la selección tienden a hacer es juzgar la calidad de la narración según la aparente importancia del contenido de la misma. Una narración mal escrita sobre los desarrollos importantes puede ser elegida, pero una narración muy mal escrita no lo será. En este caso se puede pedir a la persona que documentó la narración volver a escribirla una vez que se han identificado los aspectos a mejorar, evitando hacer sentirse mal a la narradora. Una opción en este sentido es hacerlo a través de una entrevista en la que otra persona toma notas y completa la información necesaria en la historia. La versión final debe ser validada por la narradora.

### \* ¿Por qué tenemos que elegir sólo una narración CMS?

Las participantes pueden expresar, por una serie de razones, inquietud o incluso desagrado ante tener que elegir una narración de entre muchas. Es importante por ello enfatizar que todas las historias son significativas y que el proceso de tener que tomar una decisión tiene el objetivo de estimular el debate y la reflexión sobre la relevancia de los cambios relatados en cada historia.

Mostrarse reacias a elegir puede también tener una base de orden social y cultural. Elegir la narración más significativa puede ir en contra de los valores no competitivos de algunas organizaciones y culturas. Las quejas sobre la naturaleza competitiva del proceso de selección pueden también reflejar ansiedades individuales sobre el rendimiento personal o la autoestima, o las participantes tal vez quieran evitar el conflicto o ser vistas como críticas.





**Las participantes son identificadas en base a las necesidades de un programa que está siendo evaluado, por lo que no se trata de una muestra escogida al azar, o aleatoria, sino que es una muestra propuesta.**

Se intentará en estos casos recalcar que la selección de una historia implica en cierto grado salir del área personal de confort para poder confrontar temas o conflictos quizá un tanto incómodos, pero con mayor potencial de aprendizaje.

Si aún así hubiese una negativa a votar una historia, se podrían considerar diferentes formas de estructurar el proceso de selección o seleccionar más de una historia. El énfasis debe seguir estando en el debate sobre la importancia de los cambios relatados y cuales representan sus teorías del cambio, o bien proponer que escojan qué historias de las contadas podrían hacerse públicas y cuáles no. De esa forma seguirán manteniendo su control sobre las narrativas.

De todas formas, la decisión siempre recae en las personas y colectivas participantes, y es totalmente aceptable, incluso si no se sigue la metodología de forma más rigurosa, decidir no escoger ninguna historia en particular sino debatir sobre los cambios encontrados e identificar puntos comunes en el análisis, como se hizo en el taller del proyecto piloto de Bilbao.

- \* **La técnica de muestreo de CMS es selectiva y representativa:** Las participantes son identificadas en base a las necesidades de un programa que está siendo evaluado, por lo que no se trata de una muestra escogida al azar, o aleatoria, sino que es una muestra propuesta por quienes llevan a cabo el programa o la evaluación. Un ejemplo de muestreo usado en CMS consiste en capturar los casos significativos de éxito o fracaso. De esta forma, acercándose a los extremos se puede aprender y dirigir las prácticas hacía aquello que resultó exitoso o evitar lo que no funcionó. La manera de elegir la muestra depende en buena medida de los resultados esperados, lo cual no le resta legitimidad ya que entra dentro de la lógica de las investigaciones cualitativas.

\* **Sesgos en la selección de las narradoras y las historias:** A menudo esta metodología tiende a favorecer historias exitosas en lugar de las no exitosas. Sin embargo, si se requiere, es posible diseñar un dominio especial para capturar historias negativas.

- El proceso de selección es subjetivo dado que es una expresión de los valores de las personas que participan en el comité de selección, por eso es importante cuidar el proceso participativo y ser consciente de quién está y quién no está representada.

- Existen también sesgos hacia un punto de vista más popular. Puede ocurrir que, en el proceso de selección de historias, aquellas opiniones no populares o controvertidas puedan ser silenciadas por la mayoría de votos. Este tema necesita ser considerado en el momento de la selección.

- En el caso de organizaciones más grandes que manejen un número más elevado de historias es mejor anonimizar el proceso y que las personas que seleccionen las historias no conozcan a quienes las han escrito o contado.

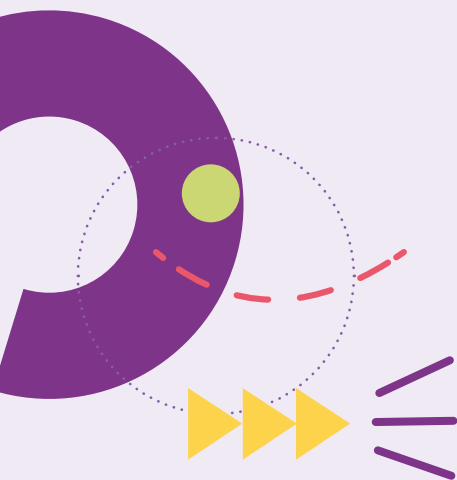
\* **¿Por qué no se ha seleccionado su narración como la más significativa?** En el caso de que no sean las propias narradoras las que participan en el proceso de selección, sino que sean otras personas vinculadas al programa, las narradoras pueden hacerse esta pregunta.

- Puede suceder que la organización haya enviado el resultado, pero se haya demorado en comunicar en detalle sobre los méritos valorados de todas las



## EL RIESGO

**Que su historia no sea seleccionada y eso haga sentir a la narradora que o bien no es tan importante para otras personas o que no ha sido valorada adecuadamente.**



narraciones que estuvieron sujetas a la selección. En estas situaciones, las narradoras se ven obligadas a adivinar cómo fueron valorados sus relatos en base a la información que se haya ofrecido junto a la narración seleccionada como la más significativa.

- La calidad de la información ofrecida acerca de la narración más significativa tal vez no sea tan buena como debiera serlo.

- Las quejas sobre los resultados de los procesos de selección pueden estar relacionados con los sesgos percibidos durante el propio proceso. Por ejemplo, las participantes pueden sentir que las historias son seleccionadas en base a quiénes las proveen en vez de al contenido de las mismas.

La respuesta en todo caso estará en hacer el proceso de selección lo más transparente posible: por ejemplo, mostrando las puntuaciones que cada participante le ha dado a cada narración que fue examinada.

- \* **¿Qué pasa con los cambios negativos?** ¡Se están ignorando! Esta es una opinión válida en muchas de las aplicaciones de CMS. Por ello es clave analizar las historias que no se están seleccionando o replantear la pregunta.
- \* **Ninguna de las narraciones CMS representa realmente lo que estamos haciendo:** Esto puede reflejar la percepción de una brecha preocupante entre expectativas y realidad, o entre cómo perciben la realidad desde la organización donante o desde los colectivos que apoya. Esto puede abrir la oportunidad para una reflexión sobre prioridades y expectativas entre las distintas partes involucradas.



## EL RIESGO

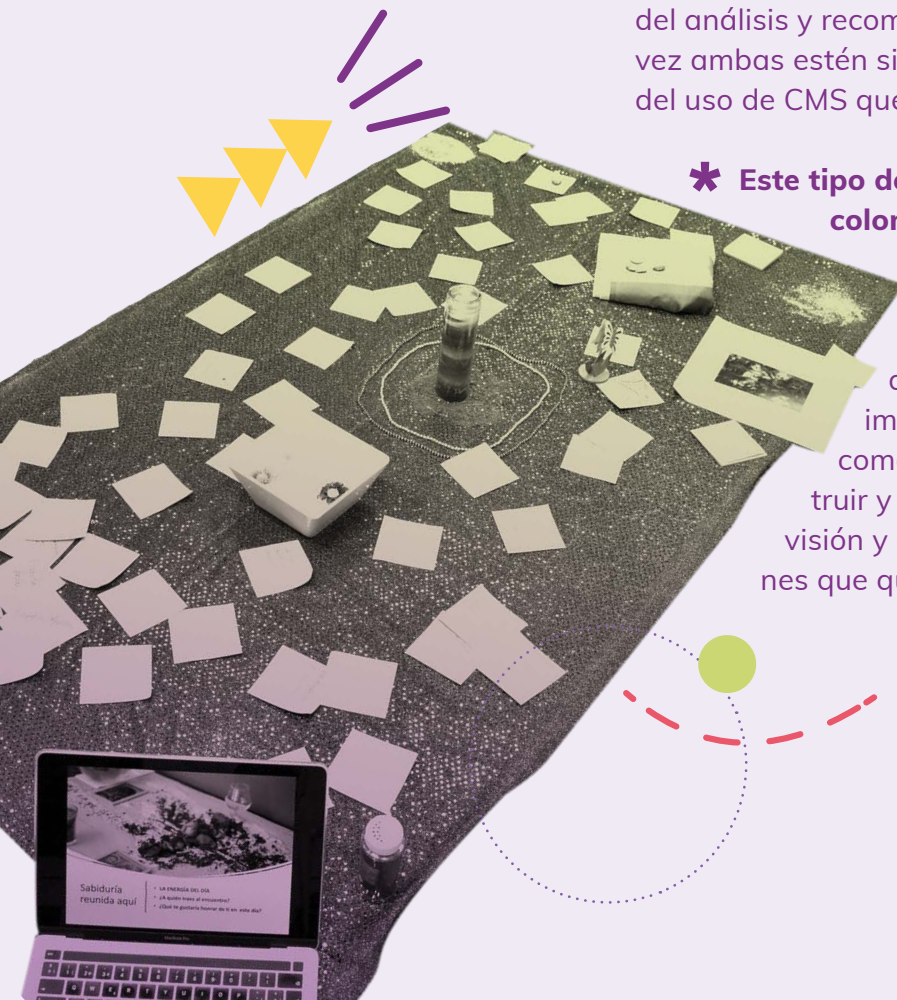
**Que se caiga en lo extractivo (aun sin querer) y quede en nada, pudiendo hacer sentir a las narradoras como utilizadas, vulnerabilizadas o ignoradas.**

\* **No hay suficientes detalles en las narraciones para formar una opinión:** Esto sugiere que la narración en cuestión no debería ser seleccionada como la más significativa o que debería enviarse de nuevo a la narradora para que incluya más detalles. La misma queja puede también ocultar inquietudes acerca de la toma de decisiones.

\* **El proceso consume mucho tiempo:** Las quejas de que el uso del método de CMS toma demasiado tiempo pueden estar asociadas a una escasa motivación. Las participantes pueden no ver suficientes beneficios del tiempo que pasan con CMS o tal vez estén experimentando cierta clase de presión. El caso de participantes individuales o colectivos pequeños que consideren la documentación de las narraciones como tiempo perdido puede ser debido a que estén experimentando el proceso por primera vez o no estén familiarizadas con la técnica CMS o con la escritura de un relato. En este caso, se necesita tiempo y recursos para generar las capacidades necesarias.

\* **La retroalimentación está siendo olvidada.** En muchos sistemas de monitoreo y evaluación, la retroalimentación del análisis y recomendaciones se deja para el final o tal vez ambas estén siendo desatendidas. Este es un aspecto del uso de CMS que necesita ser vigilado muy de cerca.

\* **Este tipo de metodologías son extractivistas y coloniales.** A menudo se utilizan metodologías de evaluación construidas desde una visión occidental de acuerdo con criterios que son únicamente de interés para los financiadores. Es importante entender esta metodología como una propuesta que se puede deconstruir y volver a construir para adaptarse a la visión y a las necesidades de las organizaciones que quieran experimentar con ella.





## Construyendo capacidades para un proceso eficaz

**Generar capacidades en el equipo es muy importante, dado que, aunque se trata de una técnica sencilla son importantes las cuestiones a tener en cuenta**

Este apartado se enfoca en los recursos que podrían ser necesarios en una organización para implementar la técnica del CMS.

- \* **Voz y poder en CMS:** En esta metodología tanto las narradoras, recolectoras de historias y los equipos de trabajo local, como las organizaciones donantes pueden participar activamente en el análisis de la información y en la selección de las historias, pero lo que CMS favorece fundamentalmente es la inclusión de las narradoras y recolectoras de campo para que tengan voz y voto en el proceso.
- \* **Construir capacidades en actores clave:** Es importante conseguir el interés de las participantes, por lo que se debe enfocar en los beneficios del proceso. La capacitación y acompañamiento a las personas que van a estar en campo recolectando las historias es clave para su apropiación del proceso y para la eficacia del mismo.
- \* **Construir capacidades en el equipo:** Generar capacidades en el equipo es muy importante, dado que, aunque se trata de una técnica sencilla, son diversas e importantes las cuestiones a tener en cuenta, desde éticas a técnicas, como se ha tratado de reflejar en este documento.
- \* **Considerar el tiempo y el presupuesto** para cubrir todo el proceso, desde la capacitación, la recolección de las historias en campo, las reuniones para seleccionar las historias con cambios más significativos, el análisis, los aprendizajes y la revisión del método.

calala  
FONDO DE MUJERES

-  @FondoCalala
-  @calalafondodemujeres
-  @CalalaFondo
-  @CalalaFondodeMujeres
-  @CalalaFondodeMujeres

CON EL APOYO DE

