

METODOLOGIA DE CAMBIO MÁS SIGNIFICATIVO (CMS)¹

RESUMEN GUIA DE USO

Introducción

Este documento es un resumen de la Guía Most Significant Changes, con el cual se espera ilustrar a los socios de la Alianza y a los usuarios en particular en que consiste la metodología, se rescatan todos los capítulos del documento con la intención que el lector tenga la información mas importante de todo el documento.



¹ Autores: Rick Daves y Jess Dart.

Capítulo 1: Generalidades

Cambio Más Significativo (CMS), es una metodología de monitoreo y evaluación 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 de desarrollo.

Esta es una propuesta cualitativa para conocer cómo va un proceso y se adentra mediante anécdotas o historias que, debidamente documentadas, pueden brindar elementos reflexivos para comprender y direccionar el trabajo que se viene realizando en campo, además de proporcionar evidencia sobre los resultados de un proyecto.

Esencialmente, la metodología sugiere la identificación y recolección de historias de cambios más significativos emanadas del campo de trabajo y la selección de aquellas que resulten de mayor impacto o que reflejen mejor los cambios que ha generado un proyecto; esta actividad está a cargo de un grupo determinado de personas.

Los recolectores de historias deben tener presente qué se quiere investigar en cuanto a los impactos de un proyecto, así, una vez han sido recopiladas, las historias permiten una discusión profunda entre un grupo de evaluadores sobre el valor de esos cambios reportados.

Como la metodología se centra en historias, no utiliza indicadores predeterminados, -especialmente los cuantificables-, se enfoca en las respuestas de preguntas centrales acerca de los cambios como: quién hizo qué, cuándo, cómo, porqué y las razones por las que los eventos fueron importantes.

CMS es una metodología emergente y muchas adaptaciones han sido hechas, las cuales van a ser discutidas a través de la guía, pero antes de entrar a las modificaciones, se presenta una revisión del paso a paso en la implantación:

1. *Motivación de actores.* Inducción y comprensión de la metodología
2. *Identificación de los Dominios del Cambio.* Se refiere a qué tipo de cambios observar, pueden ser sobre el impacto que se cree ha generado un proyecto, los cambios en el nivel de vida, en el acceso a mercados, en actitudes frente al medio ambiente, etc.
3. *Definición del periodo de reporte.* Como CMS es una metodología de monitoreo puede realizarse con cierta periodicidad, en el caso de la evaluación se determina el tiempo de recolección y análisis de la información.
4. *Recolección de Historias.* De acuerdo con los dominios definidos, el grupo de recolectores de historias realiza entrevistas y recolecta la información necesaria para escribir su historia de cambio más significativo.
5. *Selección de historias de CMS.* Debido a la gran cantidad de historias que usualmente surgen en este proceso, la metodología sugiere una selección de abajo hacia arriba, donde la primera evaluación sea realizada por los

mismos recolectores de historias, las organizaciones locales hasta los donantes.

6. *Retroalimentación* de resultados del proceso de selección.
7. *Verificación* de las historias
8. *Cuantificación*. (Cuando un cambio es reiterado en circunstancias similares, en ocasiones es conveniente identificar cuántos son los beneficiarios, cuántos efectos y de qué clase)
9. *Análisis de los cambios*. Hay una verificación del proceso desarrollado, ¿quién participó?, ¿cómo analizar el contenido?, ¿qué concluir a partir de los cambios identificados en cada dominio?, ¿cuáles podrían ser las lecciones aprendidas en el proceso de aplicación de la metodología?, son algunas de las preguntas a resolver en esta parte del proceso.
10. *Revisión del sistema*. En la metodología este punto sirve para reevaluar la metodología y registrar el aporte.

Hay distintos tipos de cambios que se pueden documentar:

- Los individuales,
- Grupales e
- Institucionales

Las historias son recolectadas haciendo una pregunta sencilla como: Durante el último mes o año en su opinión, ¿cuál fue el cambio más importante por participar el programa o proyecto x?. Ésta es una opinión a nivel general, pero se puede profundizar en los dominios de cambio que se han definido previamente. Por ejemplo, ¿Cuál fue el cambio más importante en (se especifican los dominios pre-determinados).

Ya en el momento de evaluar las historias una pregunta es ¿por qué los cambios identificados son más importantes que otros?, lo que usualmente, lleva a recolectar información adicional.

A diferencia de las técnicas tradicionales de monitoreo que se enfocan en actividades y resultados, MSC enfoca en monitorear resultados intermedios y de impacto. Por tanto es importante identificar cuando es bueno usar esta metodología y puede ser considerada cuando los programas presentan las siguientes categorías:

1. complejos y diversos productos y resultados varios
2. varias organizaciones incluidas
3. enfoque en cambios sociales
4. diseñado con un repetido contacto con los participantes y los técnicos de campo.

Capítulo 2. Pasos para la implementación

Paso 1. Motivación de actores

Iniciar es de hecho el paso más desalentador, pues mucha gente puede estar escéptica acerca de la validez de la metodología y el tiempo que pueda tomar, por lo que es necesario apoyarse en ejemplos de otros proyectos que la hayan usado e intentar ir involucrando actores empezando por las personas o un grupo interesado en la metodología.

Si es la primera vez que se va a usar esta metodología, es importante elegir a las personas claves a quien se va a dar a conocer y lo mejor es hacer un pequeño ejercicio piloto para ver los resultados y tener la oportunidad de hacer cambios si es necesario.

Paso 2. Definición de dominios de cambio

Los dominios de cambio son tantos como los intereses que pueda tener un proyecto en su evaluación, por lo que pueden resultar categorías poco claras y en algunas ocasiones éstos son deliberadamente confusos para permitirle a la gente tener diferentes interpretaciones y puntos de análisis.

Los dominios de análisis deben ser entre 3 y 5 para que sean manejables de acuerdo al tiempo de las personas, pues la revisión de cada dominio podría llevar mucho tiempo. Algunos ejemplos son:

- Cambios en la calidad de vida de las personas.
- Cambios en la naturaleza de participación
- Cambios en la sostenibilidad de las acciones y organización de las personas.

Un dominio de cambio no es un indicador, los buenos indicadores deben ser específicos, medibles, relevantes, alcanzables y vinculados con tiempo.

Cuando las organizaciones usan dominios de cambios dejan libertad para enfocar en cosas que la gente cree que son relevantes, en sus propios contextos y no para lo que las organizaciones piensan que es importante, por lo que se incluyen dominios sobre lecciones aprendidas, que muchas veces reflejan los **cambios negativos** que se han obtenido.

Algunos aspectos a tener en cuenta en los distintos tipos de dominios son:

- ✓ Los dominios se pueden enfocar en cambios en la vida de los individuos, sin embargo, también retoman otras categorías como grupo, comunidad u organización.
- ✓ Los dominios pueden enfocarse en cambios generados a partir de las intervenciones de una organización, programa o proyecto específico, pero también se podría considerar cambios generados a partir de intervenciones

de otras organizaciones y tener un carácter más genérico y un punto de análisis más amplio.

- ✓ Los dominios pueden ser identificados antes o después que las historias han sido recolectadas, esto depende de cuanto las organizaciones quieren estar abiertas a nuevas experiencias.

Paso 3. Definir el tiempo de reporte

CMS, como monitoreo envuelve un periodo de recolección de información pero la frecuencia de monitoreo dependerá de las necesidades de cada organización.

Paso 4. Recolectando las historias

La parte central es una pregunta abierta a los participantes, como:

Mirando en el ultimo año, cual cree que fue el cambio más importante en la calidad de vida de las personas que viven en esta comunidad?.

Ultimo año: refiere un tiempo específico

Cual crees: refiere a su propio criterio

Más importante: enfoca en algo selecto

Calidad de vida: responde a un dominio de cambio

En la comunidad: enfoca en un lugar, zona o cosa específica.

Para recolectar las historias puede hacerse de la siguiente manera:

- El técnico de campo escribe la historia justo como la ha escuchado.
- A través de una entrevista y notas
- Durante una discusión de grupo.
- El beneficiario escribe la historia directamente.

Qué información debería de contener la historia recolectada.

- **Información** de quién recolecta la historia y cuándo lo hace
- **Descripción** de la historia, qué paso, cómo paso, cuándo y con quiénes.
- **Significado** para quien escribe la historia ¿qué significa?, desde el punto de vista del escritor por qué es significativa?. Esta parte es importante porque quienes evalúan no siempre conocen el contexto de la historia y no entienden de lo que se está hablando.

Paso 5. Seleccionar las historias más significativas

CMS, utiliza una jerarquía de selección en el proceso, el uso de múltiples niveles de selección permite que el proceso se compartido y sea estructurado de acuerdo a la cantidad de historias o a las características de cada organización.

La selección de historias envuelve el proceso de grupos de discusión durante los siguientes pasos:

- ✓ Retroalimentación
- ✓ Verificación de historias
- ✓ Cuantificación
- ✓ Análisis secundario y monitoreo
- ✓ Revisión del sistema.

Una forma sencilla de comenzar la discusión es leer las historias, estar seguros de que todos entendieron y votar mostrando sus manos, es necesario tener en cuenta que esta votación sólo tendrá sentido si se realiza una discusión reflexiva. Después de la votación la gente discute porqué votaron de la manera que lo hicieron.

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

Paso 6. Retroalimentación

Los resultados del proceso de selección de historias debería ser retroalimentado por aquellos que facilitaron las historias, explicar cual Cambio fue seleccionado como el más significativo y porqué; Esto brinda información sobre cómo fue organizado el proceso, cómo lo ven los participantes, porqué se realizó una selección y cómo.

Paso 7. Verificación de historias

La verificación de historias puede ser muy útil sobre todo en organizaciones grandes, sin embargo se corre el riesgo que las personas sientan que no se cree lo que están diciendo, por lo que se debe ser cuidadoso a la hora de hacer la verificación. La verificación depende de los casos y del contexto en el que se esta desarrollando la investigación.

Paso 8. Cuantificación

CMS, hace énfasis en reportes de cambios cualitativos, usando historias en lugar de números para comunicar que esta pasando, sin embargo, es importante aprovechar las historias para cuantificar por ejemplo, cuántas personas fueron envueltas en el cambio, cuántas actividades tomaron lugar, además de cuántos cambios son similares en distintos lugares y bajo qué condiciones, entre otros.

Paso 9. Análisis secundario y monitoreo

El *análisis secundario* envuelve la revisión, clasificación y análisis del contenido o temas a lo largo de las historias, lo que incluye los resultados de la retroalimentación y cuantificación.

Al registrar digitalmente 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 de la persona que cuenta la historia; en que trabaja, genero, región, etc.
- Fecha del primer proceso de selección
- Resultados del primer proceso de selección
- Fecha del segundo proceso de selección
- Recomendaciones
- Que acciones se retomaron de las observaciones.

El *Monitoreo* pone atención a distintas categorías para analizar de qué manera influyen sus diferencias según género, edades, etnicidad, localización, clases, entre otros.

Para el análisis secundario es importante identificar temáticas de cambios, enfocar en aspectos positivos y negativos, analizar los cambios mencionados en relación a la lógica del modelo implementado.

Paso 10. Revisión del sistema

Casi todas las organizaciones que aplican la metodología cambian el sistema de diferentes maneras, se sugiere que la metodología se utilice de manera reflexiva y no como un ritual. En este caso, los dominios de análisis se pueden adaptar a las necesidades, así como cambios en la frecuencia de reportes, tipos de participantes, cambios en las estructuras de las reuniones, etc.

Capítulo 3. Dificultades por superar

Los problemas más comunes y preocupaciones encontrados en las personas cuando se presenta la metodología están listados en este capítulo:

- Para muchas personas la dificultad está en elegir buenas historias, esto a menudo está asociado a la manera como la pregunta ha sido trasladada y particularmente, con la palabra significativo.
- No siempre las cosas han cambiado así que no se puede escribir nada.
- La falta de claridad sobre qué es significativo, comparado con qué?.

Al respecto se debe tener claro que no necesariamente los cambios pueden estar relacionados a los objetivos del programa o proyecto.

- Esto es totalmente subjetivo.
- El proceso consume mucho tiempo.
- No todas las historias realmente representan lo que se está haciendo.
- No hay suficientes detalles en las historias para hacer juicios.
- Por qué no han sido seleccionadas nuestras historias como las mas significativas?
- Qué de los cambios negativos? Son ignorados?
- La explicación de las historias de los participantes han sido ignoradas.
- La retroalimentación ha sido ignorada.
- Que acerca de los temas de género.
- Historias mal escritas.

Capítulo 4. Construyendo capacidades para un proceso efectivo

Este capítulo busca los recursos que podrían ser necesarios en una organización para implementar CMS.

- Construir capacidades en actores clave, futuros campeones.

Es importante conseguir el interés de los participantes, por lo que se debe enfocar en los beneficios del proceso, ayuda si los campeones tienen algunos conocimientos sobre métodos cualitativos y técnicas participativas, nuestra experiencia sugiere que los atributos más importantes para los campeones son el entusiasmo y el interés en CMS.

- Construir capacidades en el staff

Generar capacidades en el staff es muy importante, dado que la gente cree que es una manera muy diferente y radical de monitoreo y evaluación, sin embargo en la práctica es muy simple.

La capacitación es importante para la gente que va a estar en campo recolectando las historias, pero si no se puede hacer, se debe iniciar un proceso de prueba y error, con un acompañamiento de cerca de alguien que conozca muy bien la metodología.

- Considerar los costos y el tiempo

La metodología requiere de tiempo para recolectar las historias en campo, reuniones para seleccionar las historias con cambios más significativos, pero si es un proceso organizado, se puede reducir el tiempo de trabajo.

Se presenta un cuadro de un pilotaje realizado en Vientiane por ADRA Australia.

Aspectos de MSC	ADRA Vientiane. Equipo de oficina	Laungnamtha Equipo de campo	Attapeu Equipo de Campo
	días	días	días
Dirección del proceso (alrededor de 9 meses de pilotaje).	60	6	6
Capacitación (incluye taller de evaluación)	46	45	31
Viajes por capacitación	8	9	9
Total días	114	60	46
Actividades de montaje (conducido por 6 meses)			
Recolectando historias (horas/meses)	0 horas	24 horas	12 horas
Traducción y edición de historias (horas/meses)	3 horas	10.5 horas	12 horas
Seleccionando historias (horas/meses)	22 horas	42 horas	28 horas
Total montaje de actividades (días sobre 6 meses)	19 días	57 días	40 días.
Total de días del proyecto piloto	133 días	117 días	86 días

Capítulo 5. CMS sin un modelo de monitoreo y evaluación como marco de trabajo.

CMS puede ser conceptualizada como una herramienta de monitoreo y evaluación, como herramienta de monitoreo se enfoca en actividades y resultados; como herramienta de evaluación, en un proceso menos frecuente de recolección de información orientado a resultados e impactos. Ambos procesos requieren un juicio acerca de los resultados o logros, pero la evaluación tiende a poner su vista en el programa entero y retoma un mayor periodo de tiempo, desde el inicio del programa al presente.

Los autores sugieren que CMS no sea usada como única metodología de monitoreo y evaluación, sino que se acompañe de otras metodologías, sin embargo, brinda una muy buena forma de construir capacidades para recolectar resultados de manera cualitativa.

El monitoreo convencional cuantitativo de indicadores predeterminados únicamente se refiere a aquello que los evaluadores creen que necesitan conocer, pero existe otro dominio sobre aquello que aún no nos damos cuenta que necesitamos conocer, la diferencia aquí es entre el enfoque deductivo e inductivo.

Los indicadores son a menudo derivados de una concepción predeterminada o teoría de los que se supone que pase (deductivo), por su parte, CMS usa un enfoque inductivo, donde los participantes de un proceso le dan sentido a los eventos después que ellos han pasado, por lo que CMS ayuda a monitorear resultados inesperados.

Con un sistema de monitoreo que usa indicadores predeterminados, la naturaleza de la información y su significado es definido desde afuera, la información entonces debe ser recolectada y estandarizada de la manera que sea posible, con MSC los participantes son encargados de ejercer su propio juicio en la identificación y selección de historias, esto envuelve el uso de preguntas abiertas como: “Desde tu punto de vistas ¿cuál fue el cambio más importante que tomo lugar en la calidad de vida de estas personas?”, esta libertad es importante para los beneficiarios y para los equipos técnicos dado que sus puntos de vista pueden ser diferentes a los de los ejecutivos de proyectos.

CAPITULO 6. Validez y Vos en CMS.

Las personas encargadas de la implementación de CMS algunas veces expresan la preocupación acerca de su validez, como muchos enfoques cualitativos, CMS no le resta atención a las medidas convencionales de validación como los tests estadísticos para determinar el significado de las diferencias. Este capítulo explica porqué los autores creen que CMS puede ser considerada como una forma válida para hacer conclusiones acerca del trabajo.

Los mecanismos empleados por CMS para asegurar la validación de la técnica incluyen:

- Descripción densa.
- Proceso sistemático de selección.
- Transparencia
- Verificación
- Participación
- Revisión de los miembros.

Sin embargo, dos puntos controversiales en la metodología de CMS son la técnica de muestreo y el tema de sesgos.

Muestra propuesta

La técnica de muestreo de CMS es selectiva y no inclusiva, los participantes son determinados por las necesidades de un programa que está siendo evaluado, por lo que no es una muestra aleatoria sino que es una muestra propuesta. Un ejemplo de muestra usada en la metodología es capturar los casos significativos de éxito o fracaso, de esta forma, acercándose a los extremos se puede aprender y dirigir las prácticas hacia aquello que resultó exitoso. La manera de elegir la muestra depende de los resultados esperados, por lo que algunos podrían argumentar que la información de esta técnica muestral no tiene una base real en la cual hacer juicios acerca de los resultados de un programa. Sin embargo, a pesar de ser una muestra propuesta es una forma legítima de información que requiere investigación cualitativa y forma una parte dominante en la lógica de las investigaciones cualitativas.

Sesgos en CMS

- 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.
- Subjetividad en el proceso de selección; el proceso de selección es subjetivo dado que es una expresión de los valores de las personas que están en el jurado, por eso es importante ser conciente de quién esta y quién no esta representado en el jurado.
- 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 severas pueden ser silenciadas por la mayoría de votos. Este tema necesita ser considerado en el momento de selección.

Temas de vos y poder en CMS.

En esta metodología los donantes, equipos de trabajo y otros recolectores de historias pueden participar activamente en la recolección y análisis de la información, por lo que CMS favorece la inclusión de algunos recolectores de campo para que tengan una voz en el proceso, elemento valioso de esta metodología.

Capítulo 7. ¿Cómo se compara CMS con otros enfoques y epistemologías?

CMS ha sido comparada con una investigación apreciativa que es, esencialmente, un paquete de enfoques usados para estudiar los cambios organizacionales y el desarrollo de las comunidades. Esta es una filosofía compleja que introduce el sistema organizacional en una investigación acerca de lo que trabaja, por ello, una parte central de CMS es buscar lo que trabaja y cómo hacer que trabaje más. En este sentido, un principio es mirar los cambios positivos y negativos.

Los escritos de Davis acerca de CMS se basan en un cuerpo de teorías conocidas como epistemología evolucionaria (Campbell, 1969), donde la evaluación es vista como un proceso de aprendizaje y el aprendizaje de individuos es visto como un subconjunto de este proceso, entonces, el aprendizaje es definido como la retención selectiva de la información que es definida como “diferencias que hacen una diferencia” (after Bateson, 1979).

La esencia del proceso de aprendizaje está en su evolución que se puede comparar con una evolución algorítmica, se multiplica y cada vez se convierte en parte de lo humano.

Esta evolución envuelve un proceso la reiteración de la variación, selección y procesos de retención. La metodología de CMS intento diseñar un proceso social estructurado que involucra estos tres elementos del algoritmo evolutivo: **variación, selección y retención**, reiteradamente a través del tiempo. Aquí los acontecimientos fueron sujetos a una selección y las interpretaciones están asociadas a estos acontecimientos. Por ejemplo, en el contexto de una organización que use CMS, la selección tiene lugar cuando selectivamente en el campo se identifica lo que determinados actores evidenciaron como cambios importantes, esos cambios (y la interpretación de ellos) fueron esencialmente retenidos para ser documentados y comunicados a otros más allá de la jerarquía organizacional. En este proceso se parte de que existe una construcción del aprendizaje.

Capítulo 8. Historia del proceso

Hace mas de 10 años desde que Rick Daves desarrollo la metodología en Bangladesh, muchas organizaciones la han aplicado y algunas continúan usándola, en el proceso de aplicación en diferentes organizaciones y en contextos diferentes el diseño ha sido modificado, en cada aplicación los detalles han sido adaptados a la luz de la experiencia.

Capítulo 9. Nuevas direcciones para CMS

CMS está aún en desarrollo y mientras hacemos sugerencias para mejorar la metodología, se podrán encontrar otras formas útiles para mejorarla o adaptarla a los diferentes contextos. Algunas direcciones a futuro para CMS por parte de los creadores se centran en cómo combinar creativamente la metodología con otros enfoques y buscar algunas innovaciones al proceso.

Por sugerencia de los autores CMS puede ser afinada a través del desarrollo de los siguientes métodos:

- Incorporación en un programa de planificación.
- Análisis participativo de las historias en masa
- Mejorando el proceso de retroalimentación.

Este documento está disponible de forma gratuita en formato pdf en el sitio www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm y en www.clearhorizon.com.au