

Pautas para la Teoría del Cambio

Programa Colaborativo de Investigación sobre Cultivos

Monitoreo, Evaluación y Planificación Integrales

Agosto de 2019

I. ¿Qué es una Teoría del Cambio?

Una TdC es un producto y un proceso en el que los grupos de interés desarrollan, monitorean, investigan, utilizan y evalúan teorías. Esto posibilita el aprendizaje, al explicar los mecanismos de cómo, por qué y en qué contexto una intervención logra un impacto o contribuye a él.

Una Teoría del Cambio (TdC) tiene tres objetivos principales:¹

- **Describir** lo que busca hacer el proyecto
- **Explicar** por qué las intervenciones conducirán a alcances
- **Reflexionar** sobre el papel de la intervención dentro de un sistema más amplio.

Es posible que algunos proyectos al comienzo no lleguen mucho más allá de la etapa de descripción, en la cual logran alcanzar claridad y coherencia colaborativas en torno a una visión, pero deben continuar trabajando en los otros objetivos.

Debido a que el CCRP financia la investigación-acción, los proyectos deben abordar ciertos elementos dentro de la teoría del cambio, tales como evidencia, teorías y alternativas de prueba. La siguiente tabla describe cómo una lente de investigación y aprendizaje informa a las TdC en el CCRP y resalta la necesidad de incorporar las dimensiones *explicativa* y *reflexiva*.

Investigación	Implicaciones para las TdC de iniciativas de investigación
Una perspectiva de investigación es fundamentalmente un marco mental explicativo y reflexivo, y no se basa únicamente en un conjunto de actividades (descripción)	Incluye preguntas, complejidad, incertidumbre, evidencia, incluida la forma como está funcionando un modelo o enfoque.
Está basada en conocimiento acumulado	Se incluye o examina la comprensión actual
Es explícita acerca de supuestos, evidencia, nuevas ideas	Las flechas (X conduce a Y) tienen un estado, mostrando por ejemplo que una relación es: <ul style="list-style-type: none"> • Supuesta: necesidad de justificar • Conocida: proporcionar evidencia • Hipótesis abierta: incluye preguntas de investigación que serán exploradas
Busca probar hipótesis, a menudo examinando los contra factuales	Alternativas o ramas exploradas en la TdC (si A entonces X, si B entonces Y)
Las respuestas a las preguntas cambian lo que pensamos	La TdC se actualiza

¹ Maru y col., 2018

El CCRP también utiliza la TdC para anclar el trabajo de monitoreo y evaluación (M&E) del proyecto. Las preguntas de evaluación de un proyecto generalmente se generan al examinar las hipótesis y supuestos que se encuentran incorporados a determinadas flechas en la TdC.

Debido a que la investigación y el M&E comparten muchos de los mismos métodos para muestrear, recopilar y analizar datos (por ejemplo encuestas, entrevistas, grupos focales, estudios de caso, etc.), existen muchas sinergias y superposiciones entre los procesos de investigación y de evaluación. A menudo los objetivos de la investigación son diferentes de los del M&E. Es frecuente que la investigación se enfoque en generar productos, por ejemplo nuevas ideas, tecnologías y/o métodos. La evaluación, en cambio, tiende a centrarse en la forma como se utilizan esos productos (alcances). Sin embargo, algunos proyectos enmarcan su investigación en términos del aprendizaje que se obtiene a partir de la utilización de los productos y, en esos casos, la investigación y la evaluación se funden y se convierten en una misma y única cosa. El punto de convergencia llega cuando la evaluación intenta contribuir al conocimiento "global", por ejemplo contribuir a un conjunto de conocimientos sobre principios y mecanismos subyacentes. La siguiente tabla proporciona un esquema para pensar sobre el conocimiento local y global y sobre los objetivos de investigación y evaluación. Note que los procesos participativos pueden tener lugar en cualquier nivel.

	Conocimiento local	Conocimiento global
Objetivos de investigación	Qué opciones funcionan en qué contextos	Por qué funcionan las opciones en los diferentes contextos (principios y mecanismos subyacentes)
Objetivos de evaluación	Si las actividades o productos contribuyen a los alcances y de qué manera (enfoque en la utilización)	Cómo y por qué los modelos, estrategias y/o enfoques funcionan o no funcionan... convergencia entre la investigación y la evaluación

A manera de ejemplo, las preguntas de investigación de una Red de Agricultores Investigadores pueden estar enfocadas en validar mecanismos conocidos dentro de los contextos locales (por ejemplo que las leguminosas mejoran la salud del suelo). Para ese proyecto su contribución al conocimiento "global" puede centrarse más en la evaluación del modelo o proceso del proyecto. Cada equipo de proyecto del CCRP debe considerar las opciones más adecuadas para la forma como usan las preguntas de investigación y/o de evaluación a fin de que estas contribuyan al conocimiento global y local.

La TdC no está destinada a ser un documento estático que se desarrolla durante la fase inicial. Debe ser un documento de anclaje al que se haga referencia y el cual se vaya adaptando en respuesta a por lo menos una reflexión y aprendizaje anuales.

II. Componentes de una TdC

A continuación se describen los componentes que el CCRP sugiere usar en la TdC. Hay una gran diversidad en la forma como se utiliza la terminología; esta es la forma como la usa el CCRP. Están enumerados en el orden que hemos encontrado útil al facilitar una TdC: comenzando con la visión futura del éxito, luego reflexionando sobre la situación actual y finalmente construyendo una estrategia para pasar de un estado al otro. Siéntase libre de experimentar, ya que estas son pautas, no una receta.

- El **contexto** o **diagnóstico** refleja la situación actual donde el proyecto busca intervenir. Por lo general, este podría registrar:
 - Las características más destacadas de la población participante, incluidos los elementos clave de su diversidad, ya que no todos los agricultores son iguales
 - El ecosistema agrícola
 - El nivel de conocimiento sobre un tema y por qué es importante
 - Factores externos relevantes.
- Los **impactos** son cambios más amplios y a más largo plazo en el bienestar de las familias y comunidades agrícolas, así como en el medio ambiente, a los que el proyecto espera contribuir. A menudo estará fuera del alcance del proyecto medir los impactos a largo plazo, pero aun así es importante considerarlos durante el desarrollo de la estrategia, para asegurarse de que esta responda a la visión de un cambio a largo plazo.
- Los **alcances** son los resultados de las intervenciones y a menudo hay cadenas o jerarquías de alcances, generalmente entremezcladas con los productos. Aquí es donde los mecanismos de cambio deben hacerse explícitos, generalmente en las flechas que conectan los productos con los alcances o los alcances entre sí.
- Los **productos** son los productos tangibles de las actividades que están bajo el control directo del proyecto.
- Las **flechas** entre las diferentes áreas que componen la TdC reflejan supuestos, hipótesis, preguntas y teorías. Las flechas clave deben explicarse, ya sea en la visualización, a través de la numeración y/o en las notas al pie que acompañan el documento.

La siguiente tabla muestra algunas de las formas en que estos componentes contribuyen a los diferentes objetivos de la TdC.

Objetivo de la TdC	Componentes de la TdC
Descriptivo	Contexto, productos, alcances, impactos (pueden ser actividades).
Explicativo	Flechas: preguntas de investigación y de evaluación, notas adjuntas, supuestos, teorías.

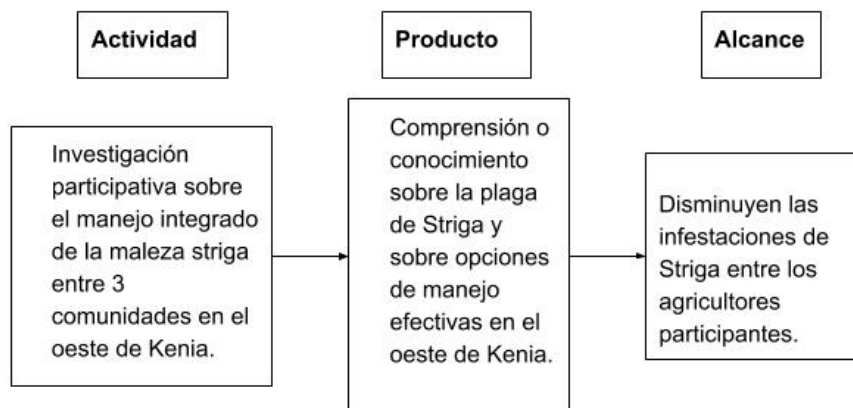
	Jerarquías de alcances: cómo los alcances (incluso los combinados) conducen a otros alcances, y/o cómo los alcances combinados conducen a impactos.
Reflexivo	Supuestos, circuitos de retroalimentación, contexto.

III. Propósitos de la TdC

1. *Describir* lo que busca hacer el proyecto

En el caso del CCRP, la TdC es particularmente útil para describir cómo se conectan la investigación y el desarrollo. La TdC demuestra cómo se espera que el proceso de investigación conduzca a productos de investigación (por ejemplo, nuevos conocimientos, nuevas tecnologías, nuevos procesos), y luego cómo se espera que estos productos contribuyan a alcances en términos de desarrollo, es decir, a cambios positivos para las personas.

Figura 1: Ejemplo de TdC descriptiva



2. *Explicar* por qué las intervenciones conducirán a alcances

Una teoría es una explicación de por qué sucede algo. Dado que el CCRP es un programa de investigación, el proyecto podría tener una o varias hipótesis basadas en el conocimiento local y la experiencia previa, así como teorías establecidas. Los proyectos deben revisar y citar literatura global relevante, para conectar su trabajo con teorías establecidas y con diálogos de investigación en curso. Los supuestos a menudo reflejan este trabajo.

Es importante hacer explícitos los mecanismos de cambio y apoyarlos con evidencia existente y/o recolectar y analizar evidencia durante el proyecto. Las explicaciones pueden incluir mecanismos causales, de contribución y/o contextuales.

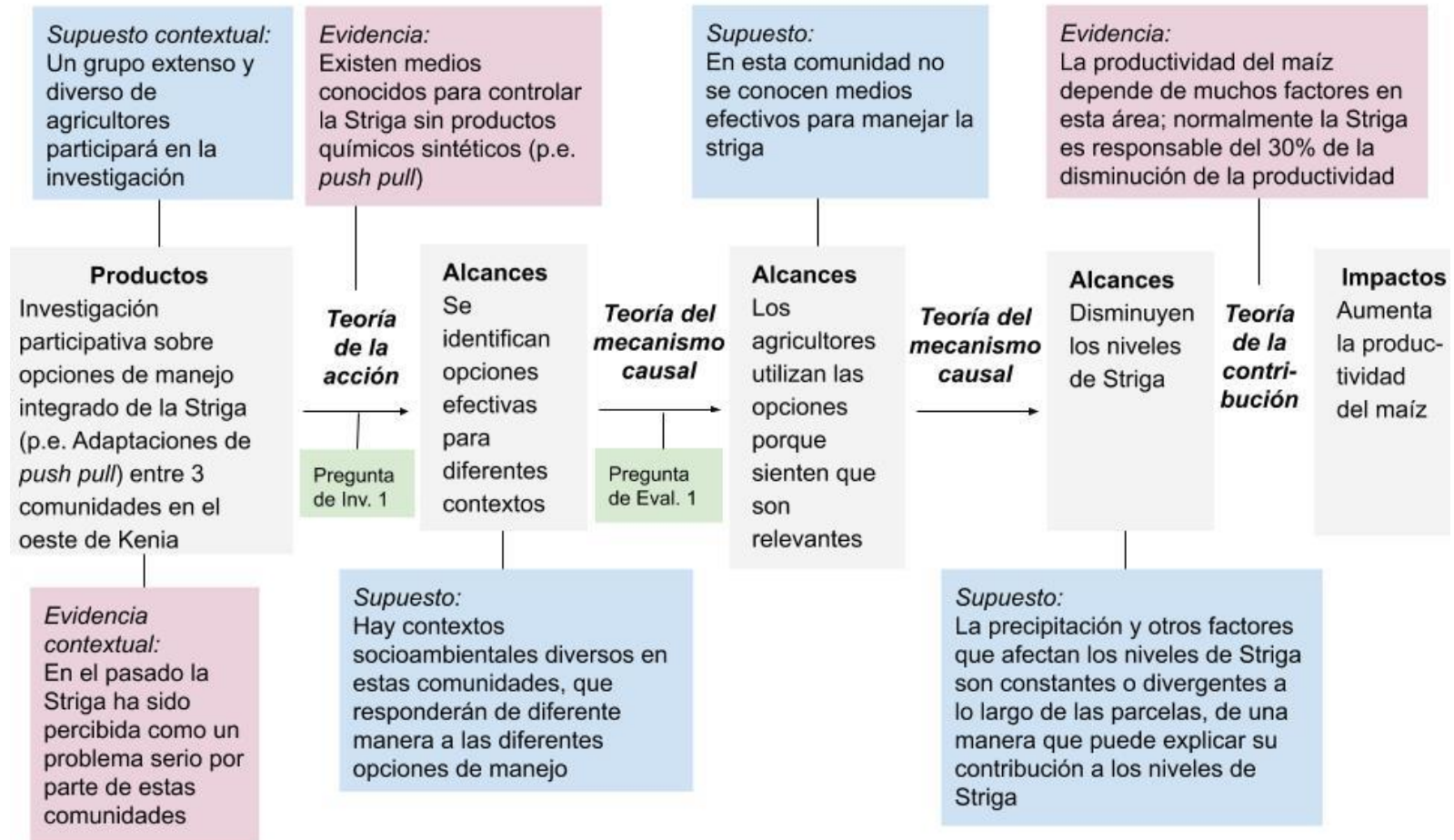
- Un mecanismo causal muestra que A causa B; algunas veces se refiere a atribución en la evaluación.

- La contribución muestra cómo los productos interactúan con una serie de otros factores para contribuir al cambio.
- Los mecanismos contextuales son mecanismos que muestran bajo qué condiciones es probable que una determinada intervención conduzca al cambio.
- La teoría de la acción se refiere a cómo las intervenciones del programa "desencadenan el proceso de cambio".²

La Figura 2 presenta hipótesis comprobables sobre cómo ocurre el cambio, y se basa en la evidencia y el conocimiento existentes. En este ejemplo, la teoría se basa en gran medida en mecanismos causales –por ejemplo asumir que la evidencia influirá en el cambio de comportamiento en los agricultores– que podrían tener que revisarse más adelante. La pregunta de evaluación está probando esa relación. Si resulta que el cambio de comportamiento es más complejo, entonces deberá revisarse la TdC y posteriormente, de acuerdo con ella, la estrategia del proyecto. La Figura 3, por el contrario, proporciona parte de la comprensión contextual para respaldar la hipótesis de que la evidencia cambiará el comportamiento de los agricultores: ellos están preocupados por la Striga y están buscando nuevas opciones de manejo. También apunta a factores que podrían inhibir la adopción: no hay mucha mano de obra disponible, ¿un sistema *push-pull* requiere más o menos mano de obra? Hay subsidios químicos disponibles, ¿eso disuadirá a los agricultores de utilizar opciones no químicas? Estas son preguntas adicionales que un proyecto podría querer explorar y que no están completamente registradas en ninguna de estas figuras.

² Rogers, Patricia; https://www.betterevaluation.org/en/blog/using_theories_of_change_effectively

Figura 2: Ejemplo de una TdC explicativa



La tabla a continuación muestra los posibles objetivos de investigación y de evaluación locales y globales, con base en el ejemplo presentado en la Figura 2.

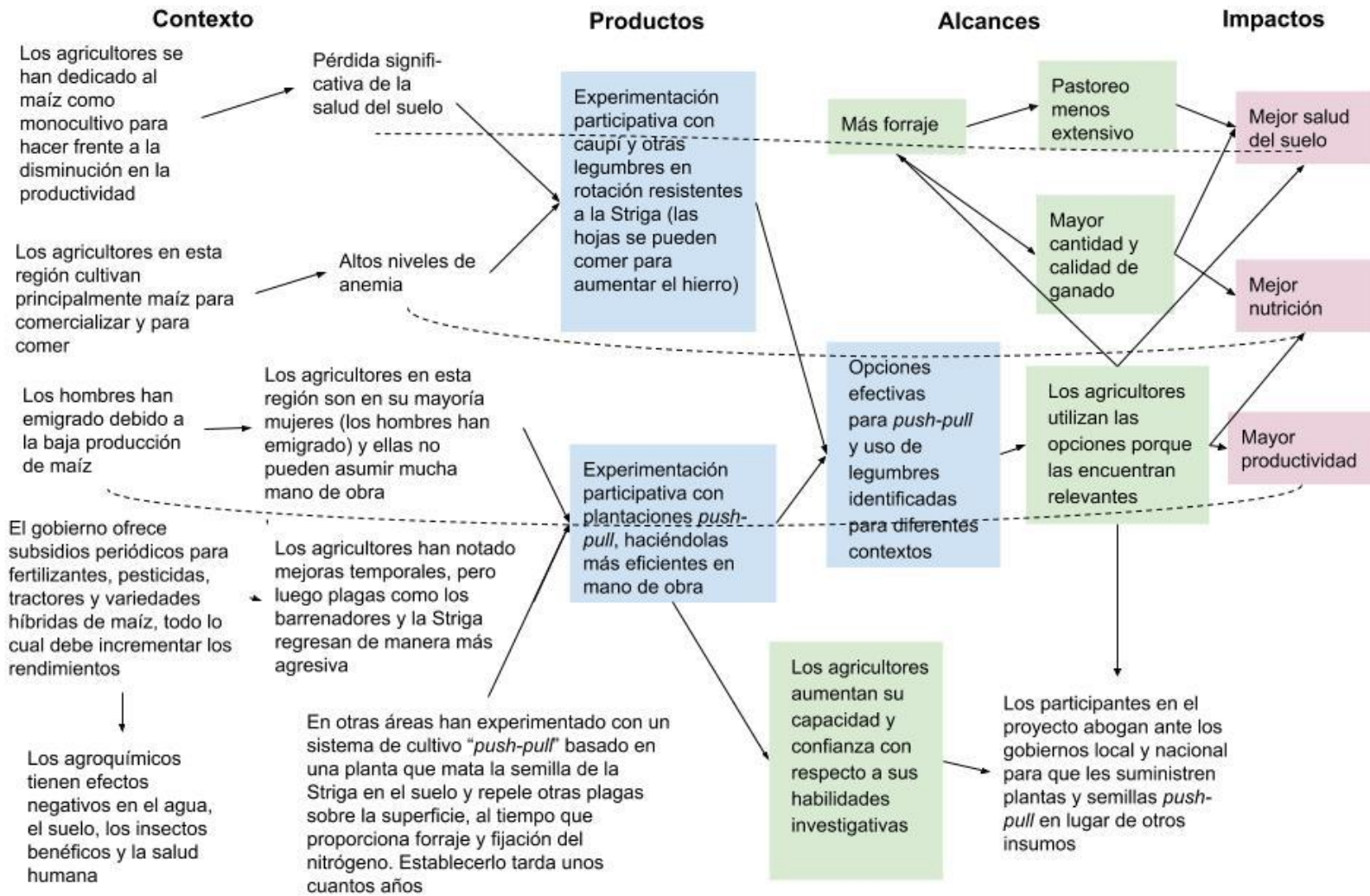
	Conocimiento local	Conocimiento global
Objetivos de investigación	¿Cómo pueden adaptarse las tecnologías <i>push-pull</i> al contexto del oeste de Kenia?	Lograr una comprensión más profunda de los mecanismos que hacen que el sistema <i>push-pull</i> funcione o no funcione
Objetivos de evaluación	¿Los agricultores están haciendo uso de las nuevas opciones? ¿Quiénes? ¿De qué manera? ¿Por qué?	¿Las percepciones de los agricultores sobre lo que es relevante afectan su disposición a usar nuevas tecnologías?

3. **Reflexionar** sobre el papel de la intervención dentro de un sistema más amplio

El diagnóstico, el contexto y los supuestos brindan una oportunidad importante para reflexionar sobre los factores estructurales que afectan el proyecto, por ejemplo el entorno político, y sobre otros factores sociales y ambientales tales como otros programas, iniciativas y condiciones que hacen parte de la vida de los diferentes actores. El siguiente ejemplo (Figura 3) muestra en líneas discontinuas los circuitos de retroalimentación, así como algunos de estos otros factores. Los circuitos de retroalimentación en este ejemplo demuestran cómo los alcances podrían afectar el contexto. La Figura 3 no da por sentado que la Striga es el problema, sino que más bien la contextualiza dentro del entorno más amplio de los agricultores rurales en la sección de contexto.

Las flechas en la Figura 3 conectan el producto (experimentación participativa) con el alcance (los agricultores aumentan su confianza y capacidad para realizar investigaciones). Este es un ejemplo de cómo evaluar el modelo, no solo la investigación sobre la Striga. En este caso, el aprendizaje acerca del modelo podría contribuir a importantes conversaciones globales sobre la mejor manera de lograr un cambio sostenible en los sistemas.

Figura 3: Ejemplo de una TdC reflexiva



Muchas veces va a ser difícil visualizar de forma amplia el complejo sistema que influye en el trabajo de un proyecto. Una opción es mantener enfocada la TdC del proyecto en elementos clave, pero al mismo tiempo proporcionar documentos anexos tales como visualizaciones o narrativas que describan y contextualicen los sistemas más amplios.

IV. Proceso para construir una TdC

- Es importante considerar las **perspectivas de los diversos grupos de interés** para identificar efectos y supuestos no intencionales en la TdC. El hecho de incluir desde el principio a todos los actores que se ven afectados por el proyecto también aumenta su apropiación de la (s) intervención (es). Esto no significa que todas las partes interesadas tengan que estar juntas en una oficina trabajando en una presentación de PPT. Las conversaciones deben facilitarse de diferentes maneras según la audiencia; en particular, debe tenerse en cuenta la jerga y el uso del lenguaje al hablar con grupos de interés específicos. Con ciertos grupos de interés, construir un mapa de sistemas que muestre visualmente el pasado, el presente y el futuro puede ser una forma más productiva de facilitar la conversación que hablar sobre una "teoría del cambio". Para algunos consejos prácticos al respecto, ver el Apéndice 2.
- La TdC no es solo la visualización, sino también **el conocimiento y las ideas que la acompañan** y que la TdC refleja, los cuales también deben documentarse. A menudo, para intervenciones complejas, se necesitará una serie de TdC y/o narraciones anidadas, y/o será importante contar con varios tipos de diagramas para comunicarse con diferentes audiencias. Cuando se utilizan varios documentos es esencial mantener la coherencia y documentar cómo se relacionan entre sí.

Bibliografía

Dhillon, Lovely, and Sara Vaca. "Refining Theories of Change." *Evaluation* 14, no. 30 (2018).

Manual MEPI. CCRP. Accedido el 4 de agosto de 2019.

http://ccrp.org/sites/default/files/imep_manual_15_feb_17.pdf

Maru, Yiheyis Taddele, Ashley Sparrow, James RA Butler, Onil Banerjee, Ray Ison, Andy Hall, and Peter Carberry. "Towards appropriate mainstreaming of "Theory of Change" approaches into agricultural research for development: Challenges and opportunities." *Agricultural systems* 165 (2018): 344-353.

Maru, Yiheyis, Ashley Sparrow, Richard Stirzaker, and Jocelyn Davies. "Integrated agricultural research for development (IAR4D) from a theory of change perspective." *Agricultural Systems* 165 (2018): 310-320.

Mayne, J. "Theory of change analysis: Building robust theories of change." *Canadian Journal of Program Evaluation* 32, no. 2 (2017).

"Outcomes Hierarchy." Outcomes Hierarchy | Better Evaluation. Accedido el 22 de julio de 2019.

https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/outcomes_chain.

"Describe the Theory of Change." Describe the Theory of Change | Better Evaluation. Accedido el 22 de julio de 2019. <https://www.betterevaluation.org/en/node/5280>.

"BetterEvaluation FAQ: How Do I Choose a Suitable Theory of Change?" BetterEvaluation FAQ: How Do I Choose a Suitable Theory of Change? | Better Evaluation. Accedido el 22 de julio de 2019.

<https://www.betterevaluation.org/en/blog/ME-FAQ-How-to-choose-theory>.

"52 Weeks of BetterEvaluation: Week 12: Having an Adequate Theory of Change." 52 Weeks of BetterEvaluation: Week 12: Having an Adequate Theory of Change | Better Evaluation. Accedido el 22 de julio de 2019. https://www.betterevaluation.org/en/blog/theory_of_change_part_2.

"52 Weeks of BetterEvaluation: Week 10: Having a Theory in the Theory of Change." 52 Weeks of BetterEvaluation: Week 10: Having a Theory in the Theory of Change | Better Evaluation. Accedido el 22 de julio de 2019.

https://www.betterevaluation.org/en/blog/using_theories_of_change_effectively

Apéndice 1: Herramienta de evaluación de la TdC (ToCat)

Esta rúbrica se puede utilizar para ayudar a los equipos a evaluar la solidez de su TdC

Aspecto	Criterios
Comunicación realista, clara y perspicaz de los factores y procesos clave que afectarán el cambio. [Descripción + Explicación]	Débil: excesivamente simplista y lineal, con saltos "mágicos" de un recuadro al otro sin indicar los mecanismos y condiciones para el cambio, o los riesgos y supuestos inherentes. No hay conexiones entre las vías para indicar interconexiones. La TdC está basada en la información suministrada por solo un pequeño grupo de personas. <u>Q</u> es excesivamente detallada: demasiados elementos, muchos de ellos no esenciales para el cambio. Una maraña confusa de flechas y recuadros, un lenguaje con demasiadas abreviaturas y/o jerga y/o demasiadas palabras para ser entendidas por los grupos de interés clave.
	Insuficiente
	Buena
	Excelente: las flechas, los recuadros y las preguntas indican explícitamente cuáles son los supuestos, mecanismos, palancas y condiciones clave necesarios para el cambio. El diagrama incluye el contexto o diagnóstico y las preguntas de investigación y evaluación. La TdC está basada en la Información suministrada por un amplio grupo de actores, con una diversidad de perspectivas. Las flechas se usan racionalmente para indicar momentos clave del cambio. Existen canales claros de acción e impacto que se corresponden con objetivos y preguntas. La redacción es clara y sucinta. Hay enfoque sin simplificación excesiva. Está claro quién es la población objetivo.
Sistemas conscientes: ¿El proyecto se enfoca solo en un	Débil: la TdC se enfoca solo en un problema específico y no menciona algunas de las interacciones clave del sistema que se requieren para el cambio. Solo se muestra el cambio lineal.
	Insuficiente

problema o también es consciente de los sistemas? [Reflexión]	Buena
	Excelente: la TdC contextualiza el proyecto de investigación y desarrollo dentro de un sistema, y se esfuerza por contribuir al cambio del sistema en lugar de solo resolver problemas cuando sea apropiado. Incluye otras intervenciones y contribuciones. Visualiza circuitos de retroalimentación y aportes de otros factores e iniciativas; tiene una lógica de “si.. entonces...”
GLOCAL: ¿Se establecen conexiones entre los niveles local y global?	Débil: o bien la TdC es excesivamente local, enfocada únicamente en los impactos locales, o es excesivamente global, centrada solo en alcances imprecisos y generales.
	Insuficiente
	Buena
	Excelente: tiene en cuenta la forma como fluyen las condiciones, la información y los recursos, de lo local a lo global y de lo global a lo local. Se refleja la teoría global e igualmente el cambio local. Busca interacciones tanto anticipadas como no anticipadas, externalidades tanto positivas (que se refuerzan mutuamente) como negativas (desarticuladas y no alineadas), a nivel local y global.

Apéndice 2: Consejos prácticos para facilitar una TdC

Estas recomendaciones se basan en años de experiencia práctica de proyectos y equipos regionales del CCRP, pero deberán modificarse y adaptarse específicamente para los diferentes contextos y condiciones.

¿Quiénes deben participar?

El desarrollo de una teoría del cambio ofrece la oportunidad de enfocarse en los objetivos generales del proyecto y no en las actividades del día a día y otros detalles específicos. El diagrama de la TdC, una visualización de los cambios que el equipo del proyecto cree que ocurrirán y la forma cómo podrían lograrse esos objetivos, deberá **crearse siempre como grupo**. Las múltiples perspectivas hacen que el diagrama y las ideas que este representa sean más completas, lo que lleva a una mayor comprensión de cómo se verá el éxito del proyecto, al tiempo que crea una aceptación y un significado compartido entre los grupos de interés. Si hay más de 8 participantes activos, o participantes de procedencias muy diferentes, puede ser útil **construir la TdC en múltiples sesiones con diferentes grupos**, para una mayor participación y comodidad. Al final de las sesiones se puede comparar la TdC con otras versiones y se pueden hacer ajustes con base en el nuevo aprendizaje. Para algunos grupos puede resultar más fácil hacer un ejercicio de mapeo de cómo era su comunidad o su hogar en el pasado, cómo es hoy y cómo quieren que sea en el futuro. Esto se puede incorporar fácilmente en la TdC final. Como

alternativa, es posible que otros grupos quieran comenzar con un mapa de sistemas y más adelante agregar el cambio que están buscando y con qué palancas de cambio van a trabajar.

El doble rol de facilitador y participante

Debido a que una sesión de lluvia de ideas para una TdC reúne a una variedad de grupos de interés que pueden tener una amplia gama de ideas y opiniones, es importante designar un facilitador. El nivel de participación del facilitador puede cambiar a lo largo de la sesión, como se describe en los pasos a continuación. Los miembros del equipo regional generalmente actúan como facilitadores de hecho (*de facto*) en este proceso, aunque juegan un papel mucho más activo que los facilitadores "reales". Estos miembros del equipo son ideales como facilitadores porque pueden hacer preguntas importantes en función de su conocimiento del contenido y de su interés en el proyecto. Sin embargo, equilibrar el papel de facilitador y participante puede ser complicado. Lo mismo puede ocurrir cuando un investigador principal o un líder de proyecto actúan como facilitadores de la reunión de TdC. En estos casos, es crucial tener en cuenta las dinámicas de poder entre los distintos grupos de interés que estén participando. Algunas ideas para estimular la participación plena e igualitaria son:

- Hacer que los participantes escriban sus propias ideas en tarjetas.
- Pedirle a los facilitadores que indiquen cuándo están hablando como participantes y cuándo como facilitadores.
- Invitar repetidamente a los participantes a interactuar con el diagrama y a modificarlo.
- Permitir algunos silencios incómodos para alentar a otras personas a hablar, especialmente durante la última parte de la reunión.

La facilitación puede implicar iniciar la sesión de lluvia de ideas para la TdC, anotar lo que dice la gente y construir consenso sobre cómo se agrupan y describen los conceptos. La participación incluye plantear preguntas o inquietudes, ayudar al grupo a reflexionar sobre sus ideas e identificar supuestos. Este apéndice brinda algunos consejos prácticos sobre cómo manejar el rol de facilitador para mantener la consistencia general en todo el programa y para dar ideas a los facilitadores nuevos. Usted desarrollará rápidamente su propio estilo con una gran cantidad de variación entre los grupos. Lo más importante es adaptarse a cada situación en particular.

¿Cómo empezar?

A menudo se tiene el impulso de comenzar con la propuesta y el plan de trabajo como punto de partida; esto puede funcionar con ciertos grupos, pero generalmente es más productivo comenzar con conversaciones más amplias y generales, en lugar de con la lista de productos y actividades de la propuesta. A menudo las personas se sienten tentadas a "saltar a la solución": se aferran a una solución preconcebida porque quieren asegurar a los donantes (y algunas veces a sí mismos) que tienen una estrategia ganadora. Pero en muchos casos las soluciones no

resolverán realmente el problema porque se basan en supuestos no examinados sobre una visión de éxito que posiblemente no haya sido explorada a fondo.

Se recomienda comenzar con una lluvia de ideas sobre el diagnóstico de la situación actual, reflexionar sobre la situación actual y luego hacer la transición a las ideas sobre lo que debe cambiarse y las visiones de éxito a mediano y largo plazo. Este enfoque, utilizado a menudo en el **monitoreo y evaluación participativos**, se traduce fácilmente en una técnica de facilitación visual para aquellos participantes que se conectan más con imágenes que con palabras.

Agricultor frente a un dibujo del pasado, el presente y el futuro, que puede informar a las TdC. Fotografía: Steve Vanek, Grupo Yanapai, Casillapata, Perú. 2013



Cuando la conversación comienza con una visión de éxito, el grupo está más dispuesto a analizar los supuestos sobre cómo ocurrirá el cambio. La idea de una sesión de lluvia de ideas para la TdC es ayudar a las personas a examinar la visión y luego trabajar hacia atrás para ver si los productos aún aplican. Este enfoque puede ayudar a descubrir serias debilidades en el diseño del proyecto que de otro modo podrían haber permanecido ocultas si la conversación hubiera comenzado con productos o actividades. Centrarse primero en la visión del éxito también puede revelar áreas de consenso sobre las cuales el grupo puede construir.

Pasos sugeridos para el facilitador

La reflexión toma tiempo. Planifique la sesión para que dure **todo un día**. Dedique la mañana a desarrollar y discutir la TdC y la tarde a enfocarse en redactar preguntas de evaluación y volver a mirar las preguntas de investigación para la TdC.

Es útil no estructurar demasiado la conversación y las actividades; más bien, al permitir que los participantes examinen una amplia gama de ideas y temas, el facilitador ayudará a desarrollar una teoría del cambio integral. Es importante dedicar tiempo y energía a este proceso porque la TdC sirve como el ancla para cada proyecto. Puede usar una pizarra o pliego de papel para papelógrafo como telón de fondo. Recomendamos usar tarjetas de notas grandes y de colores (10 cm x 17 cm, de 4 a 5 colores diferentes) que se puedan mover y agrupar fácilmente de diferentes maneras según se requiera.

Fase 1: TdC

1. Mientras los participantes se turnan para hablar sobre lo que piensan que logrará el proyecto, **escuche el diagnóstico, los productos, los alcances y los impactos, así como los supuestos, las teorías y las preguntas.** Utilice varios colores y formas de tarjetas, marcadores de diferentes colores y/o símbolos o números. Los participantes probablemente también mencionarán algunas actividades. Escríbalas en un color separado; más adelante explicará que estos se organizan de manera diferente, como se describe en el siguiente paso. Los **supuestos, teorías, actores o población, definiciones y preguntas clave** se pueden organizar en diferentes pliegos de papel, o en la pared principal si hay espacio. Algunos grupos serán mejores para hacer referencia a las teorías y el aprendizaje existentes, incluso de su trabajo anterior, que sirven de base para la teoría del cambio. Otras veces el facilitador tendrá que ser más activo para motivar a los participantes a reflexionar sobre por qué creen que una cosa conducirá a otra. Por ejemplo, preguntar a los participantes si una conexión entre un producto y un alcance se basa en el conocimiento existente (local, académico, etc.) o si es una hipótesis que desean explorar. En la TdC final se pueden enumerar las flechas y se pueden incluir notas al pie, actualizándolas a lo largo del tiempo con las teorías y los conocimientos que estén siendo utilizados por el proyecto.



En esta sesión, los problemas de diagnóstico están en rosado, los productos en verde, los alcances en amarillo y los impactos en azul. Las preguntas de investigación y de evaluación están en tarjetas blancas.

2. A medida que se hacen evidentes ciertas rutas de cambio o que se repiten las mismas ideas, **comience a pegar las tarjetas en la pared** para que los participantes puedan visualizar lo que se está diciendo y los canales de cambio que están surgiendo. Usted puede agrupar en la parte superior los productos, más abajo los alcances y luego los impactos, o puede colocarlos de izquierda a derecha, como un marco lógico que resulta familiar. No obstante, estimule los circuitos de retroalimentación y el pasar de un

producto a un alcance y de ahí a otro producto, si tiene sentido, o el incluir muchos alcances que dependen uno del otro. Cada técnica tiene sus pros y sus contras. Es importante mostrar las relaciones temporales entre los alcances y los impactos. Algunos alcances serán a corto plazo, mientras que otros serán a más largo plazo; los impactos, sin embargo, son casi siempre a largo plazo. A menudo resulta útil ubicar los alcances y los impactos de tal manera que representen el marco de tiempo: cuanto más lejos estén de los productos, más tiempo se tardará para lograrlos. Del mismo modo, los productos pueden tener una representación espacial para indicar los marcos de tiempo. Si las personas mencionan actividades específicas, organícelas por encima de los productos, pero hágalas saber que no tienen que incluir actividades en su TdC final, ya que esta no requiere tanto nivel de detalle. Utilice tarjetas para explicar lo que sucede en las flechas, incluyendo preguntas, supuestos y teorías. Puede tener más sentido ubicar los impactos en el centro, y en una constelación a su alrededor colocar los factores contribuyentes; los circuitos de retroalimentación podrían tener una estructura espacial diferente, dentro de una orientación más temporal. Las personas no deben estar limitadas por una orientación lineal.

3. Cuando considere que es el momento adecuado, usted querrá hacer una pausa en la conversación para **explicar lo que está haciendo: poner en un mapa la forma como el grupo está diciendo que ocurrirá el cambio**. Explique que aunque algunos de los impactos no tendrán lugar durante la vida del proyecto y que el equipo del proyecto no tiene la intención de medirlos, usted está agrupando los impactos para que todos recuerden lo que el grupo está tratando de lograr a largo plazo; esto permitirá que todos vean cómo fluyen entre sí los diferentes componentes. El contexto también seguirá cambiando, pero trate de representar los puntos más destacados de la situación actual. Explique que los productos y los alcances son más o menos flexibles, y que todos deben tener en cuenta que si a medida que se desarrolla el proyecto algo no está funcionando, deben intentar otra cosa y actualizar la TdC de acuerdo con eso. Lo importante es vigilar cómo se ven la situación actual (contexto o diagnóstico) y el cambio deseado (éxito) al ser representados por los impactos.
4. **Señale los 2 a 4 canales principales de cambio que están surgiendo**. Usualmente estos canales terminan correspondiendo a los objetivos del proyecto. Para ilustrar los canales usted puede usar símbolos, otros colores o simplemente una determinada ubicación de las tarjetas. También recomendamos utilizar flechas para hacer conexiones entre productos, alcances e impactos. A medida que continúa la conversación usted verá la necesidad de reorganizar las tarjetas, sacar algunas, agregar otras, indicar dónde se necesita más reflexión, etc. Sin embargo, no actúe unilateralmente; trabaje siempre con el grupo para llegar a un consenso sobre cómo se relacionan las ideas entre sí. Para la TdC es importante una reflexión cuidadosa sobre la agrupación de ideas en torno a rutas o canales, porque estos aportan claridad y enfoque. Trate de no sobrecargar ni

simplificar demasiado las tarjetas; estas deben tener alrededor de 5 a 10 palabras. El trabajo del grupo es intenso en términos de sacar a la luz sus ideas, examinarlas y luego comunicar la visión final de manera efectiva.

5. A medida que las personas comienzan a ver cómo funciona el proceso, **usted puede ir dejando atrás su rol como facilitador y permitir que los participantes comiencen a usar el diagrama para explicar o modificar sus ideas.** Los diferentes participantes tendrán diferentes puntos de vista, por lo que usted debe motivarlos a escribir sus propias ideas en las tarjetas de color adecuadas y a colocarlas en el diagrama. Una discusión adicional puede conducir a cierto consenso. Los participantes también deben sentirse invitados a reorganizar las tarjetas que usted ubicó. Si los participantes no comienzan a interactuar con el diagrama, usted tendrá que continuar escribiendo y colocando tarjetas para asegurarse de que la TdC refleje la conversación. Aquí es donde **la discusión se volverá más crítica**, examinando los "milagros", donde un alcance modesto conduce mágicamente al más ambicioso de los alcances. Refiérase nuevamente a la literatura, el conocimiento y las teorías existentes para proporcionar evidencia que respalde esta teoría del cambio. **Explore también escenarios alternativos**, plantee preguntas de "qué pasaría si...", refiriéndose a diferentes objetivos o áreas de trabajo de la investigación, incluso si es poco probable que los objetivos cambien; es bueno explorar diferentes opciones para asegurarse de que el plan que surge sea sólido.

Fase II: Preguntas de evaluación

6. Utilice un asterisco, un número o algún otro símbolo **para indicar los lugares de la TdC donde los productos o los alcances necesitarán las preguntas de investigación correspondientes.**
7. A medida que la conversación comienza a disminuir y las personas se sienten cómodas con la dirección de la TdC, **dirija la discusión hacia preguntas de evaluación**, por ejemplo "Si creemos que este producto conduce a este alcance inmediato, ¿cómo vamos a saber que sí ocurrió? ¿Para quién? ¿Por qué?" Luego examine las flechas entre los productos y los alcances. Usted desea ayudar a las personas a pensar en las preguntas que finalmente se van a formular (por ejemplo, ¿el conocimiento o la práctica de los agricultores cambiaron debido a la introducción de esta tecnología o este producto?) y en cómo las responderán. Durante este tiempo presente el marco general del plan de M&E. El grupo debe decidir sobre las preguntas de evaluación y hacer una lluvia de ideas iniciales sobre métodos, indicadores, medios de verificación e implicaciones para el presupuesto y para el equipo.

La TdC le pertenece al grupo, por lo que se les debe invitar a tomar una foto para referirse a ella a medida que el proyecto continúa. El equipo del proyecto deberá transcribirlo,

proporcionar material complementario y enviarlo al equipo regional (RT) junto con el plan de M&E y el plan de trabajo revisado. Al final de la discusión, asegúrese de que todos estén de acuerdo en una fecha conveniente (dos o cuatro semanas suele ser un plazo suficiente) para la cual ellos puedan entregar el documento listo.

Google Drawings es un software que puede facilitar el dibujo y el intercambio de una visualización de la TdC.