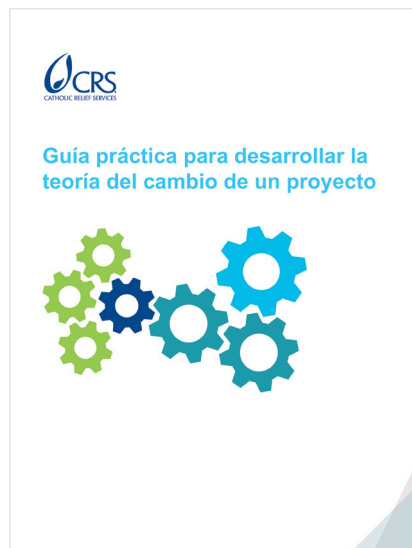


Guía práctica para desarrollar la teoría del cambio de un proyecto





Autora: Velida Dzino-Silajdzic

Agradecimientos: a Dominique Morel, por sus atentas revisiones, sus muestras de ánimo y su apoyo durante más de un año que llevó la elaboración de la guía. A los revisores: Clara Hagens, Junior Sanders, Alex Causton, Esther Kauffman, Beth Carroll, Alison Long y a los participantes de la capacitación EMECA Essentials of MEAL Design 2019.

©2020 Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados. 20FP-284663
Este documento está protegido por derechos de autor y no puede ser reproducido total o parcialmente sin autorización. Póngase en contacto con [email@crs.org] para obtener la autorización. Cualquier "uso justo" según la ley de derechos de los Estados Unidos debe contener la referencia apropiada a Catholic Relief Services.

Contenidos

¿Qué son las teorías del cambio?	1
¿Por qué desarrollar teorías del cambio?	1
La TOC y el marco de resultados: similitudes y diferencias.....	2
¿Qué debe tener una teoría del cambio?.....	3
Elementos de una teoría del cambio	4
Cómo desarrollar una teoría del cambio	6
Consejos útiles para elaborar una teoría del cambio	7
Presentación de la teoría del cambio:	
¿qué se debe incluir en la narración?	8
Anexo: ejemplo de teoría del cambio (adaptado de un proyecto real).....	9

Acrónimos

CRS	Catholic Relief Services
EMECA	Europa, Oriente Medio y Asia
GAC	Asuntos Globales de Canadá
IR	resultado intermedio
RF	marco de resultados
SO	objetivo estratégico
TOC	teoría del cambio
TOPS	Apoyo al rendimiento técnico y operativo
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

¿QUÉ SON LAS TEORÍAS DEL CAMBIO?

Todos los proyectos se basan en una teoría del cambio (TOC, por sus siglas en inglés), que articula el flujo lógico entre un problema clave y sus causas inmediatas y profundas, el cambio a largo plazo que pretende provocar en respuesta a este problema clave, y lo que debe ocurrir para que este cambio se produzca. La TOC proporciona una imagen general de la ruta del cambio prevista para el proyecto, lo que explica cómo se espera que la intervención interactúe con otras intervenciones concurrentes y con las condiciones del contexto para permitir una serie de resultados en varios niveles de la jerarquía de objetivos, incluidos los resultados intermedios (IR, por sus siglas en inglés), los objetivos estratégicos (SO, por sus siglas en inglés) y el objetivo del proyecto. La teoría del cambio puede representarse gráficamente o como una explicación narrativa de cómo encajan los distintos elementos del proyecto y los supuestos asociados, y cómo y por qué se espera que se produzca un cambio deseado.¹

¿POR QUÉ DESARROLLAR TEORÍAS DEL CAMBIO?

El desarrollo de la TOC es cada vez más común en la programación de la asistencia internacional a través de una amplia gama de actores internacionales y locales.² Las TOC tienen múltiples propósitos:

- **Como herramienta de diseño:** la TOC es un puente entre el análisis del problema visualizado en el árbol de problemas³ y la respuesta propuesta reflejada en el marco de resultados (RF, por sus siglas en inglés) del proyecto o del Proframe/Logframe. La TOC ayuda a articular, justificar y comprobar la lógica y la viabilidad de la hipótesis de cambio del proyecto.
- **Como herramienta de comunicación:** la TOC cuenta la “historia del proyecto” de una manera centrada y completa, lo que ayuda a transmitir las intenciones del proyecto a los donantes y otras partes interesadas.⁴
- **Como herramienta de gestión:** la TOC ayuda al equipo del proyecto a gestionar para obtener resultados⁵ y generar aprendizaje sobre la hipótesis de cambio de un proyecto, lo que ayuda a la gestión adaptativa del mismo.
- **Como una herramienta de facilitación del aprendizaje:** la TOC es una base para desarrollar las preguntas de aprendizaje de un proyecto y ayudar a estructurar el aprendizaje continuo y las reflexiones basadas en las pruebas en torno a las rutas del cambio y los supuestos clave. La TOC también ayuda a elaborar las preguntas de evaluación, lo que hace que las evaluaciones sean más pertinentes y específicas para el proyecto real. Por ejemplo, la TOC puede ayudar a garantizar que las preguntas de la evaluación pongan a prueba el “si-entonces” causal, o exploren la interconexión entre las rutas causales o las actividades, o la importancia relativa de una ruta causal para lograr resultados de alto nivel, etc.⁶

1. TOPS 2019.

2. Las únicas excepciones son los proyectos de ayuda humanitaria centrados en actividades inmediatas para salvar vidas, que, por lo tanto, no tienen componentes de desarrollo o cambio de comportamiento.

3. Para más información sobre los árboles de problemas, consulte [ProPack I](#) (CRS 2015).

4. Valters 2015.

5. GAC 2016.

6. Oficina de Evaluación del Medio Ambiente de la ONU 2017.

LA TOC Y EL MARCO DE RESULTADOS: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

Tanto la TOC como el marco de resultados (RF) son herramientas de diseño que ayudan a articular la lógica de un proyecto, explicando el cambio deseado a largo plazo y trazando lo que debe suceder para que se logre ese cambio. Una TOC incorpora las decisiones clave de diseño presentadas en el RF, pero va más allá de lo que esta representa. Los elementos del RF suelen reflejarse en las partes “*si-entonces*” de la TOC; sin embargo, la TOC no es simplemente una narración del RF. La TOC contiene todas las condiciones previas necesarias para lograr un cambio a largo plazo, *si están dentro o fuera del control directo del proyecto* y si esas condiciones previas deben ser cumplidas por CRS u otros actores o si representan factores contextuales que pueden influir en el éxito del proyecto. Por otro lado, en el RF solo se incluyen las intervenciones que son responsabilidad directa del equipo del proyecto.⁷ Además, la TOC permite describir la interconexión o el refuerzo mutuo entre varias cadenas causales que el RF representa de forma limitativa, es decir, las flechas entre la declaración de objetivos, los productos o los objetivos transversales. Consulte el anexo para ver un ejemplo de cómo se relacionan la TOC y el RF.

¿Dónde encaja un marco conceptual y cómo se relaciona con la TOC y el RF?

La TOC puede considerarse un vínculo entre un marco conceptual específico del sector y un RF específico del proyecto.

Los marcos conceptuales, también conocidos como marcos teóricos,⁸ describen los factores o determinantes que, según la investigación, contribuyen a un problema.⁹ Son fundamentales para el diseño de proyectos basados en pruebas, ya que ayudan a orientar la planificación de la evaluación, la recopilación de datos y el análisis, es decir, ayudan a identificar lo que hay que recopilar para analizar el problema y sus posibles causas y cómo clasificar los datos para garantizar un análisis causal riguroso y exhaustivo retratado en un árbol de problemas. Los marcos conceptuales ayudan a organizar los resultados de la evaluación en flujos causales, lo que revela las áreas estratégicas clave para una posible intervención. Según una sólida investigación realizada por expertos, representan una base de pruebas que sustenta el análisis del problema de un proyecto, mientras que los datos de la evaluación, tanto primarios como secundarios, proporcionan las pruebas específicas del contexto que señalan cuáles de los determinantes clave del marco conceptual son más o menos relevantes en el contexto del proyecto.

Los marcos de resultados son representaciones visuales de la jerarquía de objetivos de un proyecto, que describen el cambio que el proyecto busca (SO), por qué este cambio es importante (objetivo) y qué pasos deben darse (IR) para que este cambio se produzca.¹⁰ Describen las intervenciones del proyecto desarrolladas a partir de la información específica obtenida a través de la evaluación. Las TOC combinan un poco de ambas cosas. Documentan explicaciones basadas en pruebas sobre por qué algunos determinantes del marco conceptual se consideran más o menos importantes que otros en el contexto actual, captan explícitamente los supuestos clave que sustentan el éxito del proyecto y explican cómo y por qué la intervención basada en el proyecto, presentada en el RF, debería producir un cambio deseado a largo plazo.

7. CRS y Humentum 2019.

8. Evaluación de la medida (consultado en octubre de 2019).

9. *ProPack I* (CRS 2015).

10. *ProPack I* (CRS 2015).

¿QUÉ DEBE TENER UNA TEORÍA DEL CAMBIO?

Una teoría del cambio es una explicación concisa y explícita de lo siguiente:

“**Si** hacemos X, **e** Y se cumple, **entonces** lograremos Z **porque** a, b y c”.

Con esta estructura, la TOC deja claro **cómo** (si-entonces) y **por qué** (el porqué) el equipo del proyecto espera o asume que ciertas acciones producirán los cambios deseados para los individuos, grupos, comunidades o instituciones en el entorno donde se ejecutará el proyecto.¹¹

Las TOC pueden desarrollarse para diferentes niveles de la jerarquía de objetivos. Una TOC de “alto nivel” articula la forma en que la consecución de los objetivos o resultados finales del proyecto (SO) contribuirá a un cambio más amplio y duradero a largo plazo (objetivo del proyecto). Sin embargo, a menudo las TOC se desarrollan para describir toda la cadena causal, desde las actividades a los productos, desde los productos a los IR, desde los IR a los SO, y desde los SO al objetivo. En este caso, la TOC suele dividirse en afirmaciones complementarias “*si-entonces-porque*” que se centran en los cambios de los que el equipo de diseño está *menos seguro*, donde los supuestos son mayores, o las pruebas son menos sólidas.

La presentación de una TOC más completa y de varios niveles permite al equipo de diseño investigar y explicar la interacción entre diversas actividades o estrategias; en otras palabras, ayuda a describir las **rutas del cambio**. Las rutas del cambio identifican las conexiones entre las diferentes condiciones previas y cómo se relacionan o se refuerzan mutuamente, y describen la secuencia en la que deben alcanzarse.¹² Las rutas representan una lógica causal; cada nivel de la ruta representa el conjunto de resultados que deben producirse en una secuencia específica para alcanzar el siguiente resultado.¹³ A menudo, un proyecto tiene múltiples rutas que conducen al resultado a largo plazo. Por ejemplo, un proyecto educativo puede tener acceso a un entorno de aprendizaje de calidad, a una enseñanza de calidad y a la participación de los padres o cuidadores en la educación del niño, como rutas concurrentes que colectivamente, a través de una serie de condiciones previas, conducen a que los niños aprendan eficazmente en un entorno de aprendizaje seguro y enriquecedor.

Requisitos de los donantes

Los donantes tienen diferentes requisitos en cuanto a los niveles que debe abarcar la TOC; algunos solo requieren una TOC de nivel superior (SO al objetivo), otros requieren una descripción más detallada de las rutas del cambio (donde se incluyan los niveles de IR y de producto) y cómo todos estos cambios de nivel inferior encajan en una cadena causal global). Algunos donantes también pueden exigir que se “extienda” el “*entonces*” para incluir no solo el objetivo del proyecto, sino también el cambio más amplio a largo plazo que a menudo se describe en sus propios planes estratégicos o su política de desarrollo. En estos casos, se podría redactar de la siguiente manera: “*Si... entonces [...objetivo...], por lo que a su vez [...objetivo a largo plazo o cambio más amplio...]*”.

11. ProPack I (CRS 2015).

12. CRS y Humentum 2019.

13. Taplin y Clark 2012.

ELEMENTOS DE UNA TEORÍA DEL CAMBIO

Si: los “si” de la teoría del cambio suelen ser condiciones previas que deben darse para que se produzca un cambio a largo plazo.¹⁴ Las TOC pueden tener los siguientes tipos de “si”:

1. Condiciones previas elegidas para ser abordadas por el proyecto, plasmadas en la parte “*Si hacemos X*”. Suelen ser *seleccionadas como declaraciones de objetivos* y, como tales, a menudo también terminan en la lógica de “medios-fines” presentada en el RF (es decir, IR, SO) o en el Proframe/Logframe (es decir, actividades, productos, IR, SO).
2. Condiciones previas que el proyecto *no va a abordar directamente* pero que son fundamentales para lograr el cambio duradero que el proyecto pretende conseguir. Se trata de **supuestos**, recogidos en la parte “*e Y se cumple*” de la TOC. Los supuestos son factores que los ejecutores del proyecto no pueden controlar, o deciden no hacerlo, pero que podrían poner en peligro el éxito del proyecto si no se cumplen. Los supuestos pueden ser los siguientes:
 - Factores relacionados con el contexto.
 - Riesgos posibles (pero no probables).
 - Decisiones sobre lo que el proyecto no hará.
 - Resultados o actividades de otros actores.

Los supuestos son más fáciles de detectar cuando se describe la ruta del cambio y cuando se piensa en los factores que podrían afectar al modo en que cada nivel conduce al siguiente. Pueden ocurrir en cualquier nivel de la cadena causal y de las rutas del cambio asociadas. Los supuestos pueden ser difíciles de identificar, ya que a menudo se dan por sentados o están vinculados a convicciones muy arraigadas. Para evitar esto, como regla general, siempre hay que respaldar los supuestos con pruebas.

Más información sobre los supuestos: ¿cómo identificarlos y de dónde provienen las pruebas?:

Para asegurarse de que hayan suficientes pruebas sobre los posibles supuestos y para minimizar el posible sesgo mientras se identifican los supuestos, considere las siguientes mejores prácticas:

Durante la evaluación¹⁵...

- Enmarque la evaluación utilizando el **marco conceptual** pertinente para determinar qué datos recopilar y garantizar que no se pase por alto ningún factor clave que contribuya a un problema.
- Realice un **análisis de brechas** para identificar el trabajo de otros actores y su cobertura geográfica.
- Lleve cabo un **análisis de la capacidad** para comprender mejor las capacidades de CRS y de nuestros socios en relación con el alcance y la escala del proyecto, a fin de garantizar que no haya supuestos ocultos relacionados con la capacidad.
- Si en el proyecto se incluye un componente de cambio de comportamiento social, considere la posibilidad de realizar un **análisis de barreras**¹⁶ para evaluar los determinantes y las barreras al cambio para la población objetivo en el contexto específico, y compruebe cualquier supuesto que pueda obstaculizar la realización del cambio esperado.

14. CRS y Humentum 2019.

15. Para más información sobre las herramientas de evaluación y diseño de proyectos, consulte Pro Pack | [ProPack I](#) (CRS 2015).

16. Para más información sobre el análisis de barreras, consulte Diseñar el cambio de comportamiento en 11 pasos [Designing for behavior change in 11 steps](#) (CRS interno).

En el taller de diseño...

- Utilice los **datos de la evaluación** para ayudar a determinar la importancia relativa de los determinantes clave del marco conceptual y decidir si alguno de los determinantes puede o debe ser tratado como hipótesis.
- Utilice los **datos de la evaluación** para revelar cualquier factor contextual (político, económico, social o medioambiental) que pueda influir en el problema central y en el cambio deseado a largo plazo.
- Asegúrese de que el taller de diseño **involucre al personal de CRS y de los socios de diferentes géneros, orígenes, etc.** Los supuestos tienden a variar entre las partes interesadas y se pondrán de manifiesto cuando haya opiniones diferentes sobre si un determinado nivel de cambio conducirá o no al siguiente nivel de cambio deseado.
- Consulte con los **expertos sectoriales o del contexto local** ya que pueden ayudar a refutar o validar los supuestos.

Céntrese en los supuestos que son **externos** al proyecto y que están **fuera de su control**. Los supuestos internos relacionados con la ejecución (por ejemplo, que los agricultores están motivados para cambiar su comportamiento, que los hombres y las mujeres están abiertos a probar nuevas prácticas, que los maridos permiten que sus esposas asistan a las reuniones) deben incorporarse a la estrategia de ejecución del proyecto en la medida de lo posible para que estén dentro del ámbito de influencia de una actividad concreta del proyecto.¹⁷

Ejemplo en el campo

El equipo de diseño del proyecto trabajó en el desarrollo de un proyecto de seguridad alimentaria. A partir de los resultados de una evaluación de necesidades, el equipo decidió centrarse en los dos factores determinantes de la seguridad alimentaria, la disponibilidad y el acceso a los alimentos. Esta decisión de diseño requiere una TOC que explique el estado de utilización de los alimentos como tercer determinante o condición previa para la seguridad alimentaria. El equipo puede presentar pruebas que demuestren que la utilización de los alimentos no es un factor determinante (por ejemplo, los datos de la evaluación demuestran que la utilización no es un problema; normalmente se presenta en la parte del “*porque*”), o puede tratarlo como un supuesto de una de las siguientes maneras:

- Pueden suponer que el trabajo de otro agente sobre la utilización de los alimentos en la misma zona geográfica complementará sus esfuerzos sobre el acceso y la disponibilidad de alimentos (basándose en un análisis de las brechas).
- Pueden priorizar el acceso y la disponibilidad de alimentos en función de los recursos disponibles y la escala necesaria (una decisión de “*alcance*”).
- Es posible que asuman que no pueden abordar la utilización hasta que tengan una mayor disponibilidad y acceso (por ejemplo, basándose en las lecciones aprendidas en el proyecto anterior).
- Pueden suponer que el aumento del acceso dará lugar a una mejora significativa para todos, incluso si no se aborda directamente la utilización o la distribución de alimentos dentro del hogar (por ejemplo, basándose en los datos de la evaluación).

17. La parte de los supuestos que se “cumple” tendrá que incluirse en el sistema de monitoreo del proyecto, de modo que se compruebe periódicamente. Si un monitoreo simplificado o riguroso indica que los supuestos no se están cumpliendo, hay que revisarlos y ajustar el diseño o las modalidades de ejecución para que el supuesto quede bajo el control del proyecto o para que se produzca el cambio deseado. Consulte la Guía práctica: monitoreo para la resolución de problemas, la gestión adaptativa, los informes y el aprendizaje [Practical guide: Monitoring for problem-solving, adaptive management, reporting and learning](#) (CRS 2019).

ENTONCES: para una TOC de alto nivel, el “*entonces*” se expresa más a menudo como el cambio a largo plazo o el impacto duradero deseado del proyecto. Este nivel de cambio, cuyo enunciado se basa en una iteración positiva del problema central presentado en el árbol de problemas, suele representarse en el enunciado del objetivo del RF. En el caso de una TOC de varios niveles, el “*entonces*” se gradúa a través de la cadena causal, lo que termina finalmente con el objetivo como resultado final del proyecto.

PORQUÉ: el “*porqué*” proporciona la prueba de por qué una determinada ruta de hipótesis “*si-entonces*” debería funcionar en un contexto determinado. Las pruebas pueden proceder de datos de evaluación, investigaciones existentes, publicaciones, evaluaciones de proyectos anteriores o estudios realizados por expertos sectoriales. Las pruebas presentadas deben ser relevantes para la estrategia elegida y el contexto específico en el que se ejecuta el proyecto. El “*porqué*” no debe contener todas las pruebas que el equipo haya podido encontrar, sino unas cuantas razones convincentes con referencias confiables que fundamenten claramente por qué las hipótesis propuestas “*si-entonces*” deben funcionar en este contexto.

CÓMO DESARROLLAR UNA TEORÍA DEL CAMBIO

En la figura 1, se muestran los pasos para desarrollar una TOC en orden secuencial, aunque suelen ser iterativos. Deben revisarse constantemente a medida que el equipo obtiene más información y su pensamiento evoluciona.

Figura 1: pasos para desarrollar una teoría del cambio

Árbol de problemas	<ul style="list-style-type: none"> Organice los datos de la evaluación en torno a los determinantes clave del marco conceptual. Destaque las relaciones causa-efecto.
Árbol de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Articule el problema central y las causas inmediatas en declaraciones positivas; problema central ⇒ cambio a largo plazo u objetivo potencial; causas inmediatas ⇒ condiciones previas para el cambio o áreas estratégicas potenciales de intervención.
Identificar las “rutas del cambio”	<ul style="list-style-type: none"> Identifique los posibles vínculos entre las condiciones previas y la secuencia en la que deben producirse; utilizar el proceso de “trazado retrospectivo” ⇒ para lograr un cambio a largo plazo, ¿qué debe ocurrir en los niveles inferiores? Trabaje de forma retrospectiva, hacia los primeros cambios que deben producirse.
Identificar los supuestos	<ul style="list-style-type: none"> Identifique los factores (económicos, políticos, medioambientales, sociales) de los datos de la evaluación que son importantes para el éxito de la TOC pero que están fuera del control del proyecto. Destaque en qué punto de la ruta del cambio podrían influir en un resultado.
Priorizar: decidir el alcance y la escala del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Sobre la base de los resultados de la evaluación (necesidades, carencias, causas más o menos importantes, etc.), los resultados del análisis de la capacidad, la convocatoria de propuestas, el presupuesto y el calendario, decida qué corrientes causales o rutas del cambio cubrirá el proyecto; márkelas en el diagrama.
Decidir las estrategias del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> A partir de las pruebas (por ejemplo, los resultados de la evaluación, la investigación, el análisis de las prácticas recomendadas, las lecciones aprendidas) y las aportaciones de los expertos sectoriales, decida las estrategias más adecuadas para abordar las necesidades identificadas y lograr un cambio a largo plazo.
Elaborar un proyecto de diagrama de la TOC	<ul style="list-style-type: none"> Añada las estrategias elegidas en el diagrama; utilice flechas para ilustrar cómo las estrategias abordan una o varias condiciones previas. Compruebe la lógica y los supuestos de cada corriente; discuta las pruebas sobre por qué debería funcionar.
Transformar el diagrama de una TOC en un RF	<ul style="list-style-type: none"> Según la prioridad, transforme la parte de la TOC en la que trabajará el proyecto en un RF, el Proframe/Logframe u otra herramienta de lógica de proyecto.
Escribir la narrativa de la TOC	<ul style="list-style-type: none"> Documente todas las decisiones, los supuestos y las pruebas que las sustentan en una narración de la TOC.

CONSEJOS ÚTILES PARA ELABORAR UNA TEORÍA DEL CAMBIO

No dude en aceptar un árbol de problemas “desordenado”. En la práctica, los árboles de problemas rara vez están dispuestos de forma ordenada con capas claras de causas raíz. Contienen *todos los datos relevantes* de la evaluación, por lo que pueden ser difíciles de organizar, por ejemplo, si el problema es grande, puede haber varios factores o causas que contribuyan a ello. Recuerde que el problema central suele hablar de las condiciones clave que experimenta una población vulnerable específica que se relaciona directamente con el problema. Suele haber un complemento de **causas subyacentes** que deben agruparse según los determinantes del marco conceptual pertinente y luego organizarse en relaciones causa-efecto según cada determinante.

Al transformar el árbol de problemas en un árbol de objetivos, mantenga el “cuadro completo”. Mantenga todas las causas inmediatas y las causas subyacentes asociadas que hayan sido *mostradas por los datos de la evaluación como relevantes* en el contexto. El árbol de objetivos es la base de una primera iteración de la TOC del proyecto. Dado que la TOC describirá el panorama general del proyecto, es importante mantener todas las condiciones previas principales para el cambio, independientemente de que se trabaje en todas esas condiciones previas y en las rutas del cambio. Los árboles de problemas también contienen condiciones contextuales, por ejemplo, económicas, políticas, sociales, medioambientales o culturales, como causas subyacentes. El indicio de que puede haber factores contextuales en el árbol de problemas es que estos a menudo no pueden convertirse en afirmaciones positivas razonables.¹⁸ Tome nota de ellos, ya que pueden indicar hacia supuestos importantes sobre el contexto que podrían influir en el proyecto.

Compruebe continuamente la lógica de la TOC, incluidos los supuestos y las pruebas que la respaldan. Cuando elabore el borrador inicial de la TOC, asegúrese de comprobar la lógica causa-efecto o de medios-fines entre los distintos niveles de precondiciones. Identifique conjuntos de condiciones previas que deben funcionar juntas o estar secuenciadas de una manera particular para alcanzar el siguiente nivel. Utilice flechas en todas las direcciones para indicar la secuencia y las relaciones entre las condiciones previas y para significar las rutas del cambio. Compruebe la TOC una y otra vez a través de los niveles para asegurarse de que todo fluya de manera lógica y esté respaldado por pruebas. Utilice diferentes colores para indicar qué relaciones causa-efecto están respaldadas por pruebas frente a aquellas

para las que no hay pruebas, o se supone que ocurrirán. Algunas preguntas útiles para facilitar esta reflexión son las siguientes:

- ¿Cómo sabemos que se producirá este cambio? ¿Cómo se relaciona con el cambio deseado a largo plazo y con otras condiciones previas?
- ¿Qué puede salir mal? ¿Estamos haciendo algún supuesto? ¿Es necesario que ocurran otras cosas para que esta condición previa conduzca al siguiente nivel? ¿Hasta qué punto son probables estos supuestos? ¿Están respaldados por pruebas?

Utilice la teoría del cambio (y el marco de resultados) como herramientas de diseño flexibles. En la práctica, el desarrollo de la TOC y la RF es un proceso iterativo que no sigue pasos consecutivos. En cuanto se hayan identificado las prioridades y se hayan tomado decisiones sobre la escala y el alcance del proyecto, se podrá empezar a trabajar en el RF. No se sienta limitado por el aspecto típico de cada herramienta en algunos de los ejemplos existentes. A medida que la TOC evoluciona hacia un RF, añada actividades o salidas a la estructura de la RF para comprobar rápidamente la lógica de toda la jerarquía de objetivos. Tenga en cuenta que una condición previa o un resultado pueden contribuir a la consecución de más de un IR u SO, y que podría haber IR o productos que se refuercen mutuamente. Realice los ajustes necesarios, como reformular el enfoque de las IR o los productos y actividades, pero asegúrese de no centrarse en simplificar el lenguaje en esta fase. A medida que se perfeccione el RF, siga comprobando una y otra vez la TOC y el RF para ver si la lógica “si-entonces” se mantiene y si las pruebas la respaldan.

Empiece a pensar en los indicadores. Incluso en esta fase inicial, es muy útil empezar a identificar posibles indicadores, especialmente en los niveles de IR y de SO. Utilice las siguientes preguntas:

- ¿Qué nos indicará que hemos conseguido alcanzar este nivel?
- ¿Qué nos indicará que estamos avanzando por la ruta del cambio?

Si ya se ha empezado a trabajar en el esqueleto del RF, pregunte cómo coinciden esos indicadores con las declaraciones del RF. Es probable que este enfoque dé lugar a indicadores más significativos, en lugar de limitarse a reformular los objetivos. Además, este enfoque garantizará que se recopilen datos que ayuden a probar la TOC, especialmente cualquier parte de la TOC sobre la que el equipo no esté seguro. La identificación temprana de los indicadores es también una técnica útil para refinar las declaraciones de objetivos y la teoría general del cambio de un proyecto.

18. Por ejemplo: (para un proyecto agrícola) “La región x tiene graves inundaciones de los ríos durante el invierno” o “El cambio de funcionarios de gobierno se produce cada dos años”.

PRESENTACIÓN DE LA TEORÍA DEL CAMBIO: ¿QUÉ SE DEBE INCLUIR EN LA NARRACIÓN?

La narrativa de la TOC¹⁹ se centra en documentar las decisiones y explicar lo que no es explícito y obvio en el modelo lógico presentado en el RF, el Proframe/Logframe u otro marco prescrito por el donante. Suelen ser niveles o elementos en los que la lógica se enfrenta a los mayores “saltos de fe”, es decir, hay menos certeza sobre la evolución de las cosas. Simplemente, las cadenas causales “obvias” no tendrían muchos supuestos asociados ni necesitarían pruebas. Explique por qué se espera que se produzca el cambio, aunque el control de la dirección sobre los cambios previstos sea limitado.

La narrativa de la TOC es una oportunidad para justificar las elecciones de diseño realizadas, para transmitir el grado de certeza de que las rutas del cambio se producirán (presentando una base de pruebas asociada) y para esbozar los supuestos que podrían amenazar el progreso a lo largo de esa ruta.²⁰ Es una oportunidad para destacar las actividades que se refuerzan mutuamente o la secuencia de actividades a través de las cadenas causales, que no pueden mostrarse fácilmente en los marcos lógicos.

En la narrativa de la TOC, se suelen incluir todos los elementos de la TOC descritos anteriormente, presentados casi siempre de la siguiente manera:²¹

- **Explicación de la TOC, las rutas del cambio y las pruebas de apoyo:** comience la narrativa con una sección en la que exponga cómo los resultados del final del proyecto (SO) contribuyen en conjunto al objetivo, y las pruebas para proponer que así sea. A continuación, céntrese en las relaciones entre las actividades o productos, los IR y los SO dentro de cada cadena causal de los SO y explique las pruebas en las que se basa la elección del enfoque de la intervención y las estrategias seleccionadas. Describa las rutas del cambio: cómo las actividades o un conjunto de actividades o resultados que se refuerzan mutuamente contribuyen al siguiente nivel o, en su caso, a varios resultados. Explique cualquier interconexión entre los resultados o efectos que pueda no ser evidente en la jerarquía de objetivos del proyecto, y cómo encaja todo con la TOC. Cite los marcos o enfoques más relevantes, generalmente aceptados y basados en la investigación. Incluya las conclusiones más relevantes de los análisis, entre ellas, el análisis de los datos de la evaluación, el análisis de género, el análisis de las barreras, etc., así como las conclusiones y aprendizajes clave de las evaluaciones pertinentes que apoyan la hipótesis de cambio propuesta y los supuestos relacionados.
- **Supuestos:** enumere los supuestos más importantes de cada nivel del modelo lógico (es decir, aquellos sin los cuales no se podría alcanzar el siguiente nivel de cambio). Utilice las referencias, las citas y las pruebas de las evaluaciones para justificar estos supuestos. Asegúrese de incluir los supuestos sobre los esfuerzos de otros actores. Consulte el análisis de brechas. Describa el trabajo de otras organizaciones en el área objetivo y explique cómo sus resultados se relacionan con la TOC del proyecto. En algunos casos, el trabajo de otros puede explicar las decisiones tomadas en el diseño del proyecto (por ejemplo, la elección de no emprender una actividad porque la está realizando otro actor).

Nota: Cada donante puede tener sus propias directrices para la presentación de la TOC. Algunos donantes exigen un párrafo o secciones narrativas más largas, otros prefieren una representación visual acompañada de una narrativa.

19. Algunos donantes, como Food For Peace, se refieren a la descripción de la TOC como “documentación complementaria de la TOC”. En estos casos, puede haber un conjunto de otros documentos (por ejemplo, la matriz de supuestos, la matriz de otros actores, etc.) que deben presentarse junto con la narrativa de la TOC.

20. Oficina de Democracia, Conflictos y Asistencia Humanitaria de USAID, Oficina de Alimentos para la Paz. 2016. *Referencia técnica para los proyectos de asistencia alimentaria del Food for Peace (FFP)*.

21. TOPS y GAC 2016.

ANEXO: EJEMPLO DE TEORÍA DEL CAMBIO (ADAPTADO DE UN PROYECTO REAL)

En un país en el que la mayor parte de la población depende de la agricultura, como la producción de corderos y leche, como principales fuentes de ingresos, CRS ejecutó un proyecto de 18 meses de duración con el siguiente RF y TOC.

Marco de resultados (gráfico)

Objetivo: las comunidades de pastores marginados de [país] tienen una mayor resistencia económica a las crisis.

SO: los pastores marginados logran una productividad óptima de su ganado.

IR1: los pastores objetivo adoptan mejoras sencillas en las prácticas ganaderas clave.

IR2: los pastores objetivo tienen acceso al agua para su ganado durante todo el año.

TOC

[Del IR al SO, del SO al objetivo]



[De la ruta del cambio de las actividades a los productos y al IR1]

Los cambios de comportamiento específicos propuestos (alimentar más a las ovejas a finales del embarazo y de la gestación, asegurarse de que las ovejas tengan agua disponible, separar a las ovejas embarazadas de otros animales, instalar ventilación y garantizar suelos secos en los refugios para el ganado) han demostrado [cita] que contribuyen significativamente a la concepción de las ovejas y la supervivencia de los cabritos. La introducción de estas mejoras específicas en las prácticas de gestión del ganado se llevará a cabo mediante una serie de capacitaciones prácticas de una hora de duración dirigidas a los pastores y visitas periódicas a domicilio por parte de expertos locales asociados para fomentar la adopción de los nuevos comportamientos. [aprendizaje de adultos/cita de SBC] Los resultados del proyecto x, ejecutado durante los dos últimos años en [país], demuestran que el 70 % de los ganaderos adoptan las nuevas prácticas, si se abordan las brechas de conocimiento y se proporciona apoyo in situ.

[La interconexión entre las rutas del cambio]

Unas mejoras sencillas y específicas en los refugios para el ganado también tienen un importante potencial para reducir la morbilidad y la mortalidad de las hembras adultas y sus crías. En conjunto, la mejora de la salud y la nutrición de las ovejas dará lugar a un aumento de las tasas de concepción y de la supervivencia de los cabritos hasta las 8 semanas [el porcentaje de partos], lo que se traducirá en un aumento de la productividad del ganado.

Se espera que esta teoría del cambio funcione en el contexto de [país]: **PORQUE:**

- La evaluación de las prácticas y los resultados del pastoreo en [país] realizada por el asesor técnico regional para la agricultura en [año] [cita], en comparación con las normas internacionales de productividad para las variedades de pequeños rumiantes comunes en [país] [cita], sugiere que las prácticas actuales de alojamiento y alimentación del ganado son las causas más importantes de las bajas tasas de concepción y supervivencia de los cabritos, así como de la mala salud de los animales.
- La teoría del cambio de comportamiento social [cita] sugiere que centrarse en un pequeño número de comportamientos sencillos que puedan dar lugar a un aumento significativo de la productividad con un costo mínimo o nulo probablemente dará lugar a una mayor adopción de los comportamientos objetivo.
- La evaluación confirmó que los pequeños rumiantes son un medio de subsistencia y una fuente de ingresos fundamental para los agricultores pobres y marginados de [país] y una red de seguridad clave en momentos de estrés y crisis.
- Las evaluaciones de proyectos anteriores [cita] revelan que los servicios veterinarios gubernamentales, aunque no son percibidos como adecuados por los pastores, han gestionado adecuadamente los brotes de enfermedades importantes en el pasado.

Referencias

- CRS (2019) [Practical guide: Monitoring for problem-solving, adaptive management, reporting and learning](#). CRS
- CRS (2015) [ProPack I: The CRS Project Package; Guidance on project design for CRS project and program managers](#).
- CRS/Asia Advanced *ProPack I* training materials (consultado en octubre de 2019).
- CRS and Humentum (2019) [A guide to the MEAL DPro](#).
- Oficina de Evaluación del Medio Ambiente de la ONU (2017) [Use of theory of change in project evaluations](#)(consultado el 19 de febrero de 2019).
- Global Affairs Canada (GAC) (2016) [Results-based management for international assistance programming at Global Affairs Canada: A how-to guide 2nd Edition 2016](#) (consultado en marzo de 2019).
- Evaluación de la medida. Presentation: [Monitoring and evaluation frameworks for malaria programs](#). (consultado en noviembre de 2019).
- Pots M (2018) *Introducing Social Behavioral Change to Agricultural Development (Introduction; Brief 3: Reallocation of feed doubles livestock productivity in a year; and Brief 4: Improved stable conditions boost productivity)* (consultado en marzo de 2019).
- Inter-agency Coordination Lebanon (2018) [Theory of change key components](#), página 19.
- Laboratorio de aprendizaje de USAID. [Theory of change: It's easier than you think](#) (consultado en marzo de 2019).
- USAID [Theory of change checklist](#)(consultado en marzo de 2019).
- USAID [TOC presentation](#)(consultado en marzo de 2019).
- Vogel I (2012)[Review of the use of 'Theory of Change' in international development](#). Londres: UK Department for International Development; página 11.
- Taplin DH and Clark H (2012) [Theory of change basics: A primer on theory of change](#). ActKnowledge.
- TOPS. Theory of change training curriculum. [Slides and Facilitation Guide](#) (consultado en octubre de 2019).
- Valters C (2015) [Theories of change: Time for radical approach to learning in development](#). Instituto de Desarrollo de Ultramar.



Catholic Relief Services 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, EE. UU
Para más información, visite crs.org o crsespanol.org