

Manual de Monitoreo, Evaluación y Planificación Integral

Una guía para el monitoreo y evaluación de proyectos de investigación
y desarrollo financiados por el Programa Colaborativo de
Investigación de Cultivos de la Fundación McKnight

Febrero, 2017

PROGRAMA
COLABORATIVO
DE INVESTIGACIÓN
SOBRE CULTIVOS

LA FUNDACIÓN MCKNIGHT



Índice

Sección I: Introducción al MEPI.....	3
Cómo el MEPI ayuda a medir el cambio en sistemas complejos	3
Cómo el MEPI facilita el aprendizaje más allá de los proyectos individuales	4
La importancia de la colaboración, participación y utilización en el MEPI	6
Énfasis en el Monitoreo y Evaluación.....	9
Preguntas de evaluación e investigación	9
Sección II: Documentos del Proyecto MEPI	11
¿Qué es una Teoría del Cambio?.....	11
Componentes básicos de una TdC	12
¿Cuál es el propósito de una Teoría del Cambio?	14
Plan y protocolos de M&E	17
Rigor, credibilidad, utilidad y audiencia	19
Líneas de base y diagnósticos.....	21
Plan de Trabajo.....	22
Sección III: Momentos clave del CCRP para los procesos del MEPI.....	24
La reflexión, aprendizaje y mejoramiento de los proyectos internos ocurre de manera informal durante todo el ciclo del proyecto y como parte del proceso del MEPI. Sin embargo, es importante contar con momentos formales en donde se puedan consolidar, discutir, poner en práctica, documentar y compartir las reflexiones.....	24
Período de inicio.....	24
Revisión de mitad de año	24
Reunión de la Comunidad de Práctica (CdP).....	25
Finalización de la reflexión sobre el proyecto	25
RECURSOS ADICIONALES.....	27
Anexo A: Sugerencias para facilitar una sesión de lluvia de ideas sobre la Teoría del Cambio	27
Anexo B: ToCAT	32
Anexo C: Formato para el Plan de Monitoreo y Evaluación para el CCRP	33
Anexo D: Plantilla del Plan de Trabajo	34
Anexo E: Protocolo para preguntas de investigación o de evaluación	34

Introducción a la Guía

El propósito de esta guía es orientar a los equipos de los proyectos, regionales y de programas en el proceso de monitoreo, evaluación y planificación integral (MEPI) del Programa Colaborativo de Investigación de Cultivos (CCRP) de la Fundación McKnight. Este marco se utiliza para orientar las estrategias del programa en cuanto a concesión de subvenciones, apoyo a beneficiarios de subvenciones, y socialización de los aprendizajes a nivel de proyectos, regionales y de programas. Para mayor información, puede consultar la [Teoría del Cambio](#) del CCRP.

La guía

- define los procesos integrados de monitoreo, evaluación y planificación en el CCRP
- explica la teoría que respalda el enfoque, y
- describe la forma como los equipos de los proyectos, regionales y de programas utilizan el MEPI, incluyendo los documentos producidos por los equipos del proyecto como parte del proceso de implementación de la subvención.

Este documento es uno de los muchos recursos que el CCRP pone a disposición de los equipos de los proyectos y regionales para contribuir a la eficiencia y efectividad de su trabajo. Para ver otros recursos consulte: <http://ccrp.org/how-we-work/imep>

Sección I: Introducción al MEPI

Cómo el MEPI ayuda a medir el cambio en sistemas complejos

En los sistemas agrícolas el cambio se da a través de interacciones complejas entre agricultores, mercados, institutos de investigación y otras entidades, a medida que se desarrollan interacciones técnicas y sociales *en* y adaptadas *a* las necesidades locales. Debido a la naturaleza no lineal e interrelacionada de la investigación y desarrollo agrícolas, el CCRP usa un **enfoque de sistemas** que toma en cuenta las relaciones entre un amplio rango de componentes, desde biofísicos hasta sociales y estructurales.

El MEPI se basa en un ciclo de "acción adaptativa"¹ (Figura 1) como un enfoque para **orientar la acción en un sistema complejo**. Los equipos primero identifican el "qué" de un proyecto: contexto, objetivos, socios participantes, cronograma y métodos. Luego los equipos preguntan "¿entonces qué?" en relación a los resultados de un proyecto, para analizar el progreso hacia esas metas y por qué los métodos están produciendo o no los cambios esperados. A partir de ese análisis los equipos entonces se preguntan: "¿ahora qué?" para proveer información a la continua revisión y desarrollo de los planes del proyecto.

¹ El ciclo de acción adaptativa es explorado con mayor profundidad por Glenda Eoyang, del Human Systems Dynamics Institute. Para mayor Información ver: http://wiki.hsdinstitute.org/adaptive_action

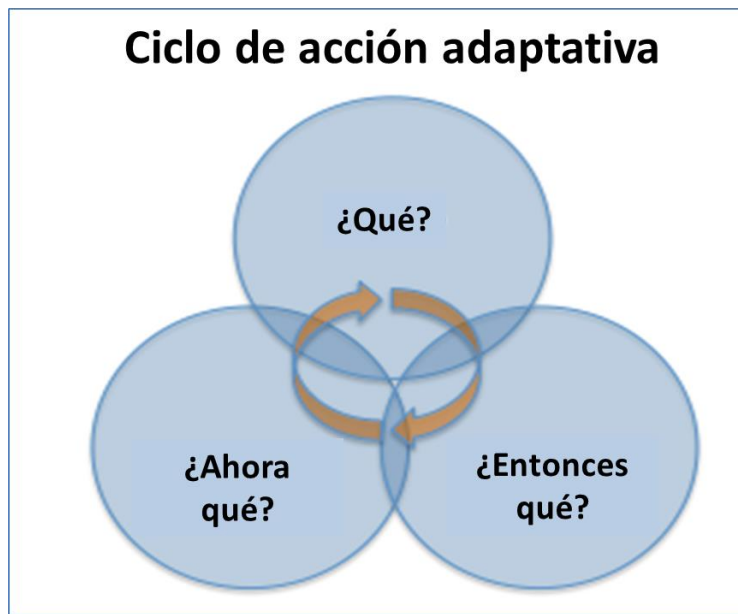


Figura 1

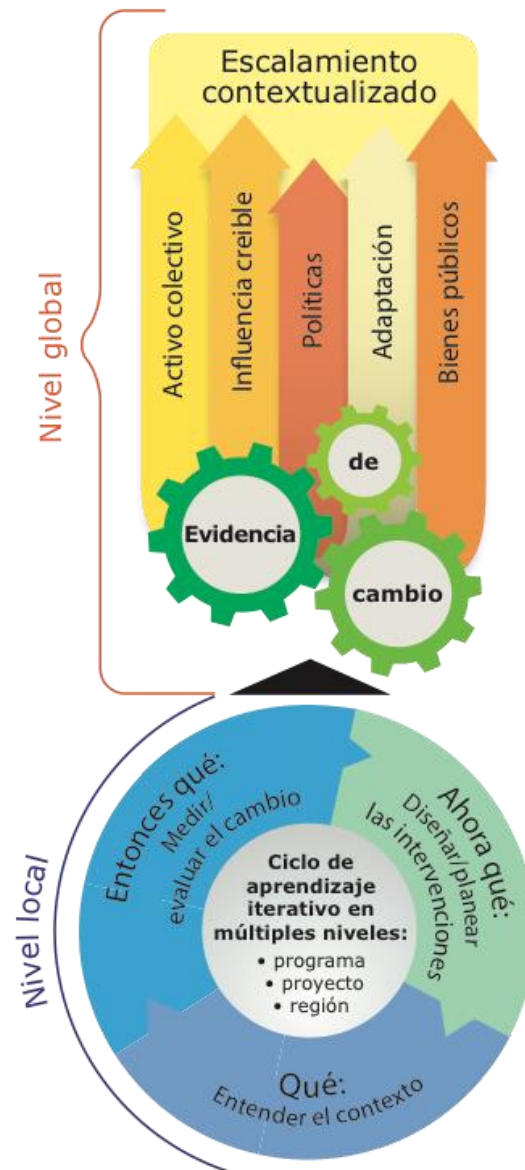
Es difícil, si no imposible, entender en su totalidad un sistema complejo, como por ejemplo una parcela agrícola, una familia, una comunidad o un paisaje, en el que ocurren múltiples interacciones y donde el cambio continuo es la norma. Para facilitar el tránsito de nuestro trabajo dentro de estos sistemas complejos, el **MEPI utiliza información evaluativa en tiempo real para la toma de decisiones y para estar atento a los problemas que puedan surgir**. El MEPI recibe información de parte de [Developmental Evaluation](#), la cual proporciona un marco para trabajar en sistemas complejos.

Cómo el MEPI facilita el aprendizaje más allá de los proyectos individuales

El MEPI no solo permite un aprendizaje continuo a nivel de proyectos individuales, sino que también proporciona un **marco de trabajo para sintetizar los resultados a través de los contextos**. Esta síntesis puede llevar al desarrollo de un conocimiento más amplio y de otros bienes públicos que aumentarán el alcance e impacto de los hallazgos y evidencias locales.

“Los procesos de evaluación incluyen hacer preguntas evaluativas, aplicar la lógica evaluativa y recopilar datos en tiempo real para informar la toma de decisiones y las adaptaciones en curso. El evaluador es a menudo parte de un equipo de desarrollo cuyos miembros colaboran para conceptualizar, diseñar y probar nuevos enfoques en un proceso continuo de permanente desarrollo, adaptación y experimentación a largo plazo, profundamente sensible a los resultados y efectos secundarios no deseados”
-Michael Q. Patton Developmental Evaluation

Proceso de monitoreo, evaluación y planificación integral (MEPI)



La **Figura 2** ilustra la forma como ocurren los cambios dentro de los proyectos y del programa y más allá de ellos. La parte inferior de la Figura 2 en azul ilustra cómo el MEPI proporciona un marco para recolectar la información, analizarla para producir “evidencia”, y utilizarla para apoyar el aprendizaje y planificación iterativos dentro de y entre los proyectos, regiones y el programa en general.

¿QUÉ?, ¿ENTONCES QUÉ?, ¿AHORA QUÉ?: Si un equipo de proyecto **entiende el contexto local** y aprovecha los conocimientos existentes *antes* de diseñar las intervenciones, será más probable que su proyecto tenga éxito. Lograr una comprensión del contexto lleva a un mayor interés por parte de los diferentes actores, lo cual estimula la participación en el desarrollo de los productos. Al involucrarse en ciclos iterativos de **medición y análisis de las intervenciones**,

los equipos de los proyectos son capaces de **mejorar continuamente sus respuestas**, en lugar de basarlas en tendencias de corto plazo o en ideas preconcebidas.

ESCALAMIENTO CONTEXTUALIZADO: la parte superior de la Figura 2 ilustra cómo se puede utilizar la **evidencia** a través de varios canales para efectuar el cambio a gran escala. Existen dos grandes enfoques sobre cómo las organizaciones pueden lograr un impacto a gran escala: un enfoque “universalista” y un enfoque “contextualista”.² El enfoque universalista replica una intervención (o una idea o tecnología) en diferentes contextos. Los individuos y organizaciones que trabajan dentro de un marco universalista definen la “escala” por el número de personas o de diferentes comunidades que utilizan la intervención, haciendo énfasis en qué tan ampliamente se ha replicado una determinada intervención. Los paradigmas de la Revolución Verde o la Agricultura Industrializada utilizan un modelo universalista. Los investigadores del CCRP Nelson y Coe escriben (2014): “Los sistemas modernos de investigación al servicio de la agricultura comercial se enfocan en mejorar y ofrecer tecnologías que contribuyan a facilitar el desempeño, y en tecnologías con una amplia adaptación que puedan distribuirse a través de proveedores relativamente centralizados”. No obstante, el CCRP utiliza el enfoque contextualista, ya que éste corresponde a la realidad de los pequeños productores con los que trabaja:

Los pequeños productores son más numerosos y diversos que los productores a gran escala, lo que hace más complicado satisfacer sus necesidades. El hecho de que sus recursos sean limitados les impide a menudo invertir en insumos que harían sus tierras uniformes y altamente productivas. Las opciones de IAE, tales como diversificación o manejo de germoplasma que podrían disminuir sus pérdidas y aumentar su productividad, están más adaptadas a los contextos particulares que otros insumos como los fertilizantes sintéticos. (Nelson y Coe, 2014)

Al definir el término “escala” como algo que va más allá de cifras acumuladas de adopciones, **el MEPI considera las múltiples formas en las cuales una intervención puede ser adaptada por otros**, cómo ha servido de inspiración para otras intervenciones, y/o cómo ha contribuido de manera más general a un bien público más extendido, por ejemplo influenciando las políticas en los diferentes contextos. Esa es la razón por la que la mayoría de las preguntas de evaluación en el CCRP cuestionan: **¿Para quién? ¿Cómo?**

La importancia de la colaboración, participación y utilización en el MEPI

Aunque los equipos de los proyectos realizan frecuentemente actividades de Monitoreo y Evaluación (M&E) con el objetivo de compartir los resultados con los diferentes actores, no es usual que estos (ya sea donantes, contribuyentes u otros) participen en las actividades de M&E. En algunas situaciones esta distancia resulta apropiada, especialmente si el problema que se está abordando es del tipo que puede ser resuelto mediante un enfoque lineal y han existido consideraciones éticas con relación a la participación de los usuarios finales.

Sin embargo, muchos de los problemas que abordan los equipos de los proyectos con la financiación del CCRP

“Los aspectos clave del pensamiento sistémico están logrando una visión más amplia y están considerando las perspectivas de otra gente sobre un problema o situación. La capacidad de un individuo de captar una visión más amplia o una perspectiva diferente generalmente no está restringida por la falta de información. Las restricciones críticas se encuentran casi siempre en la forma como piensa un individuo y en las suposiciones que hace, las cuales usualmente resultan desconocidas para ese individuo.”
-Jake Chapman, citado en Utilization-Focused Evaluation

² Hancock, 2003.

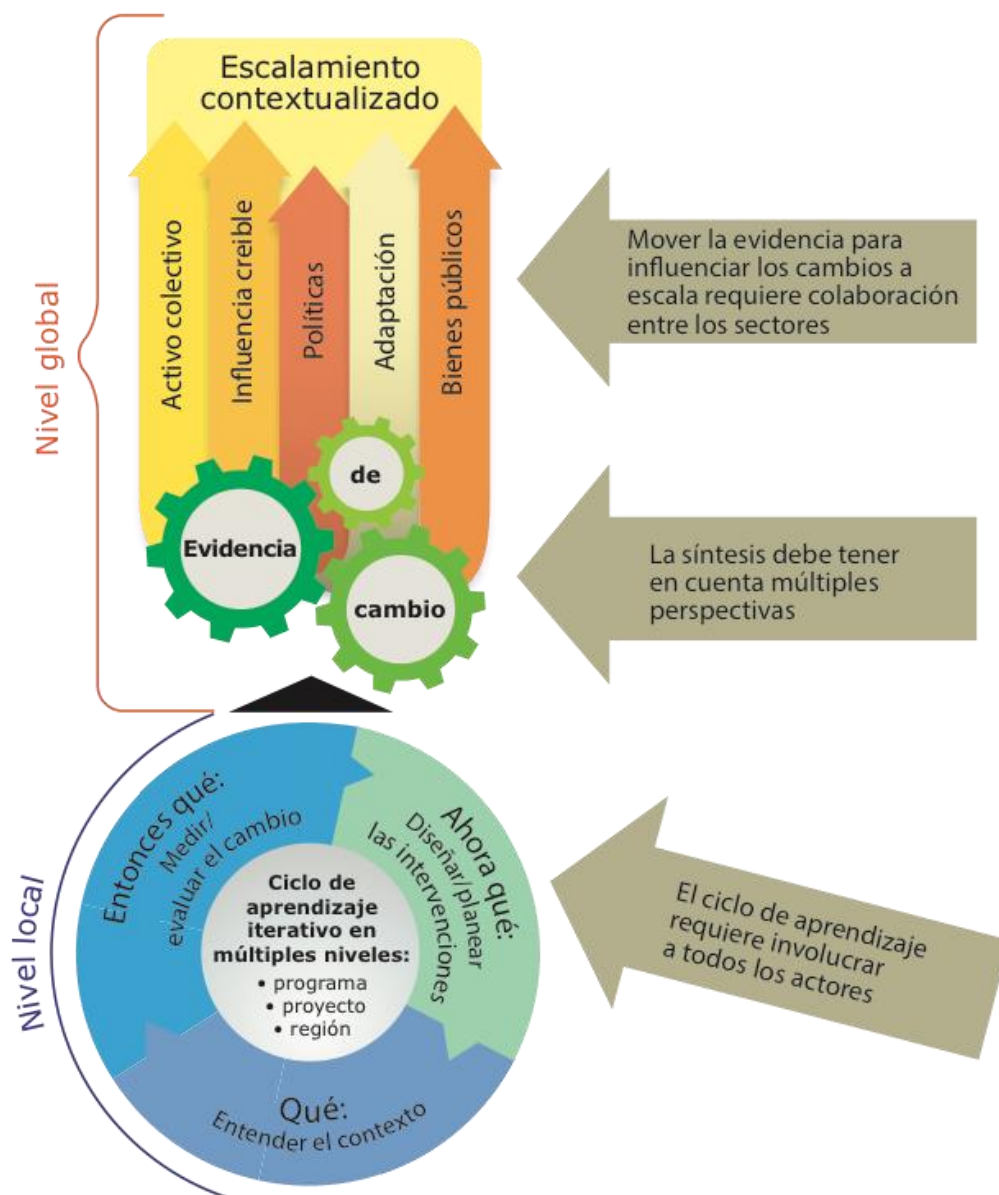
son complejos. Este tipo de problemas complejos requieren colaboración con el fin de desarrollar niveles de significados más profundos a través de **perspectivas múltiples**.³ Reunir a diversos actores, todos con diferentes perspectivas, experiencias, redes y recursos, genera más información acerca de un problema de la que podría obtener un solo individuo o grupo trabajando de forma aislada. El conocimiento colectivo generado a través de este proceso puede ayudar a desarrollar formas de abordar un problema o lograr un cambio que difícilmente habrían podido obtenerse de otra manera.

La colaboración también es esencial para incrementar el **uso** de las innovaciones o ampliar su impacto. Múltiples actores que representan a diversos contribuyentes pueden combinar sus recursos humanos y financieros, sus conexiones con los encargados de diseñar las políticas, y sus relaciones con las comunidades o los consumidores, para facilitar la comunicación entre un gran número de agricultores o de instituciones que podrían adoptar o adaptar nuevos métodos o tecnologías. **La comunicación y la colaboración hacen que la innovación progrese.**

Más importante aún, debido a que el MEPI se enfoca principalmente en el aprendizaje, la reflexión y la incorporación del aprendizaje al mejoramiento y la planificación continuos, todos deben ser parte del proceso del MEPI, desde los investigadores hasta los especialistas en M&E y los usuarios finales. La participación en este proceso tiene entonces una **dimensión ética**, porque la gente tiene el derecho a que se le consulte e involucre en las actividades que se llevan a cabo en su nombre. Se requiere la participación de diversos actores para tomar decisiones sobre el suministro de bienes y servicios, apoyar el desarrollo de redes comunitarias claves y aprovechar importantes pero a menudo fugaces oportunidades de contribuir a la sociedad. La colaboración entre los equipos de los proyectos y los múltiples actores no es un simple “elemento adicional” para el MEPI, sino más bien un componente esencial para el éxito de sus métodos (Figura 3).

³ Cousins, J.B, Whitmore, E, y Shula, L (2012).

Proceso de monitoreo, evaluación y planificación integral (MEPI)



La Figura 3 muestra como la colaboración y la participación pueden interactuar en varios niveles del MEPI.

El CCRP considera que es importante tener en cuenta a todo el **rango de actores** que se ven afectados por un proyecto. Más allá de aquellos que participan directamente en el proyecto, hay muchos actores externos, incluyendo a otros agricultores, sus familias y comunidades, institutos de investigación, consumidores, legisladores, etc. Se invita a los equipos de los proyectos a colaborar en la mayor medida posible con todos estos actores, con el fin de beneficiarse de las diversas ideas y reflexiones con las que estos grupos pueden contribuir al proceso del MEPI, así como para aumentar la apropiación del proceso de evaluación por parte de los usuarios finales, contribuyendo así a garantizar su utilización.

Por supuesto, las colaboraciones crean desafíos y oportunidades únicas de M&E. Por ejemplo, la experiencia de los socios con respecto al monitoreo y evaluación puede variar. Algunas organizaciones estarán familiarizadas con el MEPI o con enfoques similares, mientras que para otras el proceso será nuevo. Considerando el rango de experiencia, el CCRP hace énfasis en **la eficiencia y la flexibilidad**. Si un socio está utilizando actualmente un enfoque integrado para el monitoreo y evaluación, entonces se debe trabajar para integrar el MEPI con el enfoque que ya existe para el proyecto, con el fin de no duplicar esfuerzos. Los equipos de los proyectos cuentan con los miembros de los equipos regionales para que les ayuden a facilitar la discusión sobre cómo entender y utilizar el MEPI.

Énfasis en el Monitoreo y Evaluación

Otra característica importante del MEPI es que distingue entre las actividades de monitoreo y las actividades de evaluación y aprecia a ambas por igual. **El monitoreo es esencial para entender la forma como el equipo del proyecto está implementando la intervención**. Hacer seguimiento para comprobar si la implementación se lleva a cabo de acuerdo con los planes previamente establecidos y se basa en la práctica efectiva es a menudo integral al proceso de responsabilidad interna de un equipo. La evaluación va un paso más allá para medir **si la intervención ha tenido éxito en contribuir a un cambio positivo** para los diferentes actores del proyecto y para identificar los factores que han contribuido al progreso hasta ahora, o lo han limitado. Por ejemplo, el monitoreo puede hacer seguimiento a cuántas personas están asistiendo a las sesiones de capacitación en nutrición, las características clave de los asistentes (reconocer la heterogeneidad), y cuál es su rango de percepción sobre las sesiones.⁴ La evaluación entonces va un paso más allá y pregunta cómo, por qué y en qué medida la capacitación ha impactado el conocimiento, actitudes y comportamientos de los diversos participantes, qué diferencia marca esto en sus vidas y en las vidas de otras personas. Esta información proveerá insumos para saber cómo mejorar la capacitación, o incluso podría sugerir que las capacitaciones no son una intervención efectiva y que deberían ser sustituidas por alguna otra cosa.

Muchas organizaciones están más enfocadas en el monitoreo, recogiendo información sobre la implementación y sobre el cumplimiento o no de las metas del proyecto. Sin embargo, no es parte de su rutina analizar si la implementación de la actividad o el cumplimiento de las metas **han contribuido al cambio** que están buscando generar. Por ejemplo, saben cuántos eventos de capacitación han llevado a cabo, pero no saben si alguien aprendió algo nuevo en ellos, y mucho menos si las prácticas han cambiado. Lo que se ha entendido como "M&E" es a menudo únicamente monitoreo. Un monitoreo cuidadoso genera información relevante y confiable, pero deben evaluarse los alcances con el fin dar un sentido del **impacto** general de un proyecto, así como del **aprendizaje** alrededor de los impactos. El monitoreo y la evaluación también ayudan a determinar si una intervención contribuyó a los objetivos del proyecto o a la manera como este fue implementado.

Preguntas de evaluación e investigación

Debido a que la investigación y el M&E comparten muchos de los mismos métodos de muestreo, recolección y análisis de los datos (por ejemplo encuestas, entrevistas, grupos focales, estudios de caso, etc.), hay muchas sinergias y superposiciones entre la investigación y el proceso de

⁴ Patton, M. Q. (2012). *Essentials of utilization-focused evaluation*. pp 123-125.

evaluación.⁵ No obstante, los objetivos de las preguntas de investigación son diferentes a los objetivos de las preguntas de M&E. En general, **la investigación genera nuevos conocimientos, mientras que la evaluación valora si esos conocimientos se utilizan para efectuar el cambio, y de qué forma.**⁶ Las preguntas de investigación abordan los objetivos específicos con respecto a la creación de conocimiento, lo que puede tomar la forma de nuevas ideas o reflexiones, tecnologías y/o métodos. Las preguntas de evaluación, por el contrario, abordan la relación existente entre los alcances de la investigación y los alcances del proyecto, ayudando a esclarecer los “entonces qué” de las intervenciones de un proyecto. En otras palabras, de qué manera ocurrió o no ocurrió el cambio, y por qué. Por ejemplo, el resultado de una investigación puede ser que una variedad de Caupí sea 5% más productiva que otra. Una evaluación *evalúa* si eso es positivo y para quién. Algunas veces la distinción entre las preguntas de evaluación y las preguntas de investigación puede volverse difusa, y no siempre es necesario hacer una absoluta diferenciación entre las preguntas de investigación y las preguntas de investigación evaluativa.

Ejemplo de una pregunta de investigación: ¿Cuál es la efectividad de las nuevas variedades de maíz en diferentes contextos, de acuerdo con el agricultor y con otros criterios?

- Las preguntas de investigación pueden incluir elementos de la heterogeneidad, participación y pensamiento sistémico de los agricultores. El simple hecho de que un agricultor esté involucrado no constituye una pregunta de evaluación.

Ejemplo de una pregunta de evaluación: ¿Los agricultores están utilizando la nueva variedad? ¿Por qué? ¿De qué manera? ¿En cuáles contextos? ¿Se refleja esto en un incremento de su productividad, seguridad alimentaria, ingresos, salud, o en otras mejoras que contribuyan a su bienestar?

- ¿Cómo *valoran* esta variedad los usuarios finales?
- ¿Las suposiciones son explícitas y están siendo exploradas? Por ejemplo, que el problema es el acceso a y la disponibilidad de alimentos nutritivos, que los agricultores comen lo que producen sus cultivos o lo venden y utilizan para comprar más productos nutritivos, etc.

⁵ Ver en el Anexo E una muestra de un protocolo de evaluación, el cual es el mismo del protocolo de investigación, y consultar también la introducción al [Guía Metodos Ciencias Sociales](#).

⁶ Algunas veces la investigación y la evaluación sí se superponen. Por ejemplo, el CCRP también lleva a cabo investigaciones acerca del desarrollo (¿Por qué la gente adopta prácticas o tecnologías? ¿Qué funciona, cómo y por qué?) al igual que evaluaciones de la investigación (¿Qué ocurrió durante el proceso investigativo? ¿Fue realmente participativo?)

Sección II: Documentos del Proyecto MEPI

Los tres documentos a continuación, requeridos para todas las subvenciones del CCRP, constituyen el núcleo de lo que los equipos de los proyectos desarrollarán y utilizarán para el MEPI:

- La Teoría del Cambio (TdC)
- El Plan de M&E/ Protocolos de evaluación
- El Plan de Trabajo

Estos documentos ayudan a los equipos de los proyectos y a los equipos regionales a:

- mantener un ciclo continuo de planificación, monitoreo y evaluación para incorporar nuevos conocimientos y mejorar los resultados (*Figura 1 parte inferior*)
- recoger pruebas de cómo las nuevas tecnologías, métodos e ideas pueden ser replicados a escala en otros contextos (*Figura 1, parte superior*)

Estos documentos usualmente se refinan antes de finalizar el **período de inicio** del proyecto (al que nos referimos en la sección 3), cuando los equipos de los proyectos se encuentran revisando los datos y la literatura, reuniéndose con los actores relevantes y adquiriendo por lo general un entendimiento más completo de los contextos biofísicos y socioeconómicos y de las necesidades, barreras y oportunidades del proyecto. La planificación debería estar lista antes de comenzar cualquier implementación o trabajo de campo extensivo (experimentos, encuestas, etc.) ya que los planes que desarrollen los equipos guiarán la investigación, garantizando que estén en general alineados con una visión estratégica. La planificación puede y debe hacerse incluso para la investigación exploratoria o fundamentada, con el fin de clarificar los sesgos y las hipótesis de trabajo de los investigadores y asegurarse de que se abordan los asuntos éticos.⁷

Al comenzar la investigación, los equipos de los proyectos deberán recordar que el MEPI es un proceso continuo. Estos son **documentos vivos** que pueden ser utilizados de múltiples maneras por los equipos de los proyectos, regionales y del programa, así como por el personal de la Fundación McKnight. A medida que el diseño de la investigación va cambiando durante la implementación, esas adaptaciones, modificaciones o revisiones se verán reflejadas en los documentos del MEPI.

¿Qué es una Teoría del Cambio?

En el CCRP todos los niveles, ya sean programas, regiones o proyectos, tienen una teoría del cambio (TdC). Esta teoría del cambio utiliza el mapeo visual para documentar una comprensión y un pensamiento estratégico compartidos. La TdC se representa mediante un diagrama (algunas veces acompañado de una narrativa) que explica cómo un grupo de productos o resultados puede conducir a efectos o alcances anticipados e intermedios los cuales, a su vez, conducen a impactos a largo plazo.⁸ El diagrama de la TdC debería ser nuevamente estudiado y revisado periódicamente a medida que los equipos de los proyectos continúan colaborando, obteniendo información nueva e interpretando los resultados de su trabajo.

⁷ Para mayor información, ver la [Guía Metodos Ciencias Sociales](#) del CCRP

⁸ De ActKnowledge.org, Centro para la Teoría del Cambio.

Como se explica a continuación, una teoría del cambio básica describe **productos, alcances e impactos**. Una teoría del cambio más completa detalla las suposiciones acerca del proceso mediante el cual tendrá lugar el cambio, y especifica las formas cómo ocurrirán y se documentarán todos los efectos anticipados e intermedios requeridos que conducen al cambio de largo plazo que se desea.⁹ Los equipos de los proyectos y regionales y los diferentes actores deberán **discutir estas suposiciones durante la creación de la TdC**, ojalá durante el período de inicio. Las suposiciones pueden ser incluidas en un texto o narrativa que acompañe al diagrama de la TdC (para mayor información ver el Anexo A).

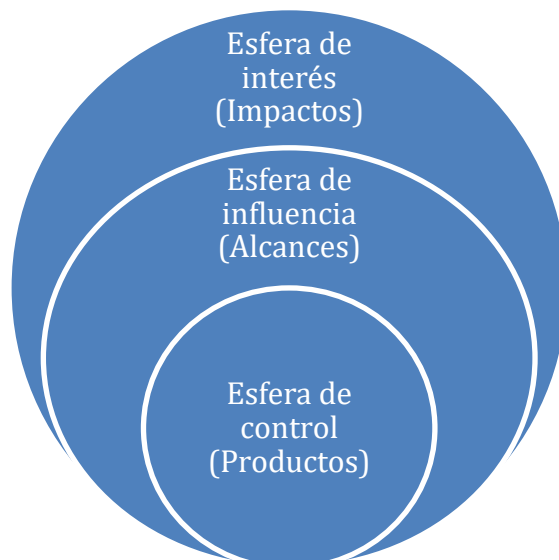
Una TdC difiere de un modelo o marco lógico en el sentido de que, en lugar de delinear una secuencia lógica de eventos, la TdC intenta explicar los **mecanismos de cambio** previstos. Además, a diferencia de los enfoques que hacen énfasis en vínculos tales como el mapeo de los alcances o el análisis de la trayectoria de los impactos, la TdC elabora teorías, hipótesis y suposiciones explícitas que pueden ser probadas no solo para describir si ocurrió el cambio, sino también por qué.¹⁰ Sin embargo, es importante recordar que ningún modelo puede establecer *definitivamente* si ocurrirá el cambio, y de qué manera. La TdC representa los mejores planteamientos del equipo en ese momento.

Componentes básicos de una TdC

Los **Impactos** son cambios más amplios y a más largo plazo en los medios de subsistencia de las familias y comunidades agrícolas, así como en el entorno al que ha contribuido el proyecto.¹¹ **A menudo, medir los impactos a más largo plazo estará más allá del alcance del proyecto**, pero es importante considerarlos durante el desarrollo de las estrategias. Por ejemplo: si un proyecto que busca el impacto a largo plazo de reducir la deficiencia de hierro en los niños descubre que los consumidores no están interesados (alcance) en el cultivo fortificado en hierro desarrollado por el proyecto (producto), entonces el proyecto debería adaptar sus estrategias, tal vez complementando con una campaña publicitaria para que la gente conozca más sobre la existencia del cultivo (producto) o pensando en otros métodos de obtener más alimentos ricos en hierro para los niños.

Figura 4: Diagrama de esferas anidadas adaptado del IDRC

Los **Alcances** en los conocimientos, destrezas, actitudes y prácticas, y otros factores como resultado del uso de uno o más productos por parte de los diversos actores. Los alcances, que deberán estar relacionados con las áreas de resultados del CCRP (productividad, medios de subsistencia y/o nutrición), son los cambios para los **agricultores, comunidades,**



⁹ Adaptado de Anderson, A.

¹⁰ Patton, M. Q. (2012). *Essentials of utilization-focused evaluation*, pp. 236

¹¹ Paz, Rodrigo. (2011).

mercados, instituciones, etc. a los que el equipo espera contribuir con el proyecto. El proyecto probablemente tratará de medir, con diversos niveles de certeza, los alcances a corto plazo. Los alcances deberán ser lo suficientemente específicos como para reflejar lo que el proyecto está tratando de lograr sin entrar en detalles innecesarios. Por ejemplo, en un proyecto de integración de garbanzo, el objetivo de "mayor producción de legumbres" (alcance) sería demasiado general; sería preferible el de "mayor integración del garbanzo en rotación con cultivos existentes entre los actores del proyecto (n=340)", porque este último ejemplo logra el balance correcto entre detalle y brevedad, al tiempo que diferencia entre la generación de conocimiento y el uso real del producto.

Los **Productos** son los resultados tangibles de las actividades que están **bajo el control directo del proyecto**, como por ejemplo nuevos conocimientos o tecnologías creados por el proyecto.¹² Por ejemplo, un "producto" sería una "nueva variedad de garbanzo tolerante a la sequía con las características propuestas por los agricultores".

Contribución vs. Atribución de una intervención

Un desafío común con el monitoreo y evaluación es cómo "probar" que un alcance o impacto específico es el resultado directo de determinada intervención o producto. En los sistemas complejos no siempre es posible mostrar con total certeza la relación causa-efecto entre productos y alcances. Ya que no existe una forma de crear experimentos controlados, esta investigación es a menudo observacional. Se torna aún más difícil mostrar la relación entre productos e impactos, los cuales son a más largo plazo y generalmente se ven afectados por factores que están fuera del control de un proyecto.

En lugar de asignar la atribución únicamente al trabajo de los proyectos, el MEPI analiza la contribución de una intervención para identificar y expresar cómo la intervención influyó los cambios a largo plazo para los diferentes actores.¹ El análisis de la contribución se enfoca en determinar la probabilidad de que la intervención haya tenido influencia en los impactos observados, y en minimizar la incertidumbre (Mayne, J., 2001). El análisis de la contribución también toma en consideración el hecho de que los cambios toman tiempo para manifestarse plenamente, de ahí que sea contraproducente forzar a los programas a mostrar las pruebas del impacto antes de que sea realista esperar tales pruebas (Kotvojs, S. 2007).

Mostrar la contribución a un cambio en lugar de a una atribución definitiva no afecta la calidad del análisis. Indicar cómo los productos de un proyecto interactúan con una serie de otros factores para contribuir al cambio puede ser una forma mucho más poderosa y completa para comprender cómo se resuelven los problemas complejos. Dada la naturaleza compleja e interconectada de la agricultura y de los sistemas de I+D, en una intervención el CCRP está más interesado en la contribución al cambio que en la atribución del cambio.

¹² Paz, Rodrigo. (2011); Eoyang, Glenda (December 2010). Del manual MEPI del CCRP

¿Cuál es el propósito de una Teoría del Cambio?

En el proceso de diagramar un camino para encontrar soluciones a problemas complejos, la TdC sirve a una serie de otras funciones importantes. Las siguientes son discusiones que tienen lugar en el desarrollo de una TdC:

- *Crear un entendimiento compartido entre los actores del proyecto*¹³ acerca de cómo los productos contribuyen a un cambio significativo. Comprender la relación de los productos con el cambio es especialmente valioso en proyectos que reúnen diversas formas de conocimiento.
- *Expresar suposiciones.* En el proceso de crear una TdC, los diferentes actores deben ser explícitos acerca de las suposiciones, lo cual ayuda a los equipos de los proyectos a reconocer las barreras y oportunidades y a responder a ellas más rápidamente.
- *Ayudar a manejar las expectativas.* Las TdC ilustran cuánto trabajo y de qué tipo se requiere para lograr los resultados esperados, con el fin de que los equipos de los proyectos puedan determinar qué recursos se necesitarán para ese trabajo.
- *Crear consenso sobre cómo se debe medir el cambio.* Un entendimiento común de la relación entre los productos, alcances e impacto ayuda a los equipos de los proyectos a crear planes de evaluación para medir el cambio.
- *Comunicar rápidamente las ideas clave.* Como una representación visual del cambio, la TdC ayuda a los actores internos y externos a ver de una sola mirada los componentes más destacados de un proyecto y cómo encajan unos con otros.

Características de una buena TdC

La colaboración es clave para la creación de una TdC exitosa que refleje una negociación y un acuerdo mutuo entre el equipo del proyecto, los diversos actores y el equipo regional acerca de la estrategia del proyecto. Una TdC exitosa es:

Adaptable. *El MEPI es un proceso iterativo y por esta razón la TdC debe reflejar los nuevos aprendizajes e información que el equipo del proyecto y los diferentes actores vayan adquiriendo a medida que se implementa el proyecto. Durante la implementación del proyecto, las suposiciones se pondrán nuevamente en consideración o se volverán obsoletas, en la medida en que cambien las condiciones y surjan nuevos desafíos y oportunidades. La TdC evoluciona para reflejar este proceso.*

Concisa. *Los productos, alcances e impactos deberán ser descritos clara y sucintamente, de manera que la TdC sirva como una guía efectiva para la planificación, monitoreo y evaluación a medida que el proyecto progresa.*

Esclarecedora. *Una buena TdC revela las conexiones entre alcances, productos, impactos y, en ocasiones, objetivos; y muestra cómo pueden combinarse estos componentes para descubrir rutas de cambio.*

Basada en la evidencia. *Las hipótesis y demás elementos que conforman la TdC deben estar basadas en la evidencia.*

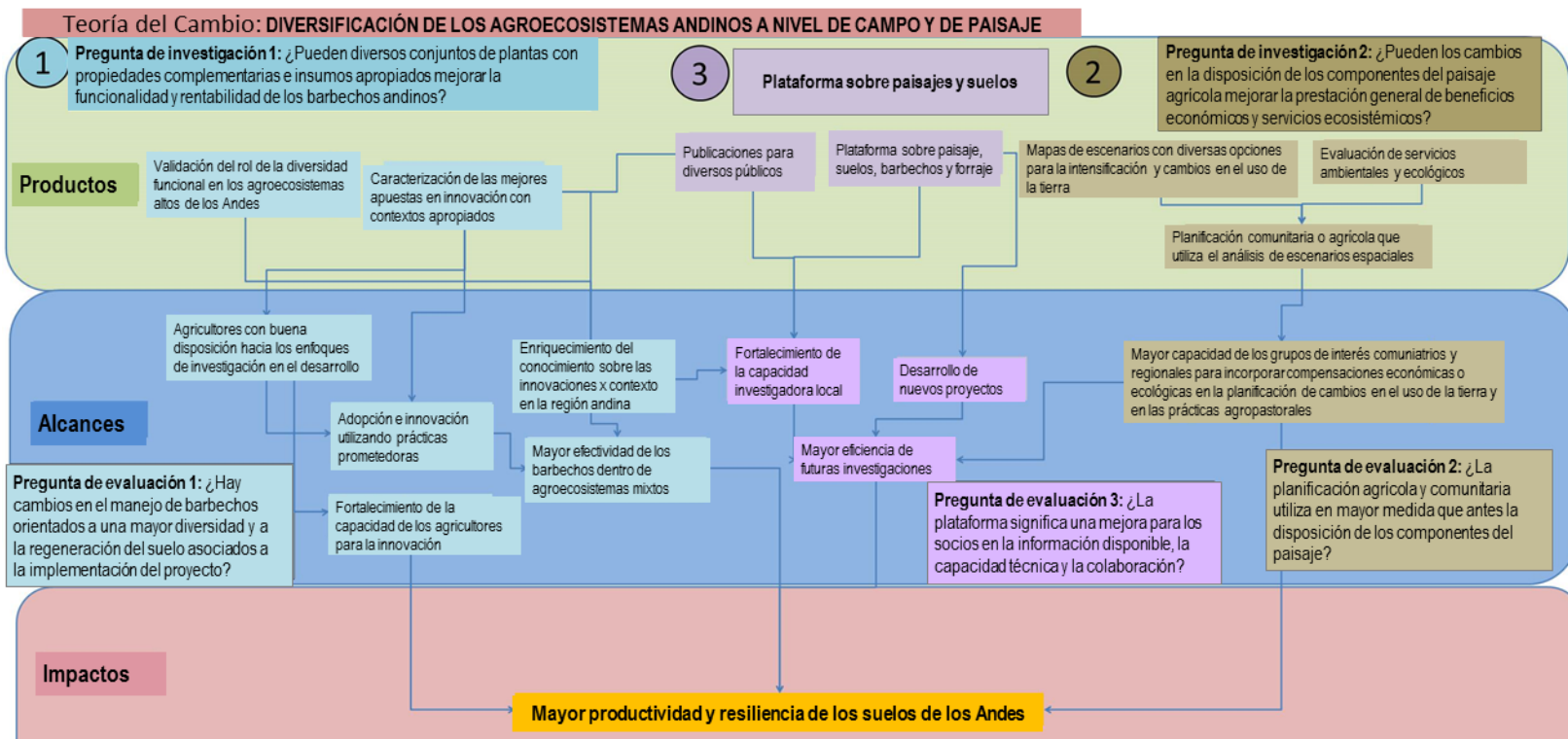
Plausible. *Las conexiones entre productos, alcances e impactos también destacan las suposiciones y ayudan a los equipos a analizar si el plan es realista.*

¹³ Funnell, S.C., y Rogers, P.J. (2011).

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

La TdC ayuda a los equipos de los proyectos a priorizar las preguntas de investigación y de evaluación para cualquier problema u objetivo, con el fin de escoger las más relevantes y factibles de formular y para darles una buena respuesta. También proporciona una forma de situar las preguntas de investigación y las preguntas de evaluación dentro de un contexto más amplio y de entender cómo se relacionan entre sí (ver Figura 4). Por lo general, las preguntas de investigación se preparan cuando los equipos del proyecto escriben su propuesta, pero las preguntas de evaluación deberían surgir mientras los equipos trabajan juntos para crear la TdC. Ubicar en la TdC tanto las preguntas de investigación(o hipótesis) como las de evaluación ayuda a comprender cómo la investigación y la evaluación se relacionan con la estrategia general del proyecto, aportándole foco y coherencia.

Figura 4: Muestra de una TdC con preguntas de evaluación e investigación



La **Herramienta de Evaluación para la Teoría del Cambio (ToCAT)** fue desarrollada para ayudar a los equipos de los proyectos y regionales, así como a otras personas, a autoevaluar su propia TdC, para mejorar la calidad y efectividad de este proceso y para habilitar a los grupos para hacer revisión de pares a las TdC desarrolladas por otras organizaciones (Ver Anexo B).

Plan y protocolos de M&E

Luego de que un equipo de proyecto termina la primera versión de su TdC, el siguiente paso es elaborar un Plan de M&E. El Plan de M&E incluye: 1) preguntas de evaluación de un proyecto; 2) actores importantes; 3) indicadores; y 4) medios de verificación (cómo se recolectarán los datos sobre esos indicadores).¹⁴ En la TdC se describen las relaciones hipotéticas, y el plan de M&E establece las bases para explorar hasta qué punto y de qué maneras estas hipótesis son válidas.

Las preguntas de evaluación exploran las conexiones clave entre productos, alcances e impacto en la TdC. Preguntan:

- si ocurrió un cambio
 - por qué, cómo y en qué medida
- si ese cambio fue positivo
 - para quién

Las principales preguntas de evaluación son generales y el proyecto debe buscar un número de preguntas manejable, usualmente entre 3 y 6 preguntas.

Los actores pueden ser grupos de interés directos o indirectos, por ejemplo agricultores individuales u organizaciones de agricultores, empresas, instituciones de investigación y desarrollo, etc. Una pregunta de evaluación puede concernir a múltiples actores, pero es importante ser lo más específicos posible acerca de cuáles cambios están asociados a cuáles grupos.

Los indicadores son variables o factores que se utilizan para medir el cambio. Al equipo del CCRP le interesan los indicadores de alcance o impacto en el plan de M&E, no los indicadores de productos o actividades, a los cuales se hace seguimiento en los informes anuales.

Los medios de verificación son las herramientas o instrumentos que se utilizarán para recopilar los datos (estos en ocasiones son llamados *mediciones*). El plan de M&E deberá proporcionar algunos detalles claves sobre los medios a utilizar. Si uno de ellos es un método específico, debe elaborarse un documento o protocolo de planificación por separado.

¹⁴ Las preguntas de monitoreo usualmente ayudan a hacer seguimiento a las actividades con un nivel de detalle que no se requiere para los informes anuales o para otros documentos del MEPI. No obstante, los equipos de los proyectos pueden incluir preguntas de monitoreo en su plan de M&E, siempre y cuando estas preguntas vayan etiquetadas como preguntas de monitoreo y no reemplacen las preguntas de evaluación. La información relacionada con el monitoreo está a menudo integrada dentro del análisis de la información de evaluación: por ejemplo, los alcances para los agricultores (evaluación) pueden ser analizados por los tipos de capacitación en los que participaron o por género (datos de monitoreo)

Muestra de un Plan de M&E

El siguiente es un ejemplo ficticio en el que la evaluación busca medir si los actores relevantes, tales como agricultores y fabricantes de productos alimenticios, han sido influenciados por las intervenciones correspondientes a la producción de la variedad “Maíz Dorado”.

¿Qué cambio existe para un grupo de interés (actor) específico? (pregunta de evaluación)	¿En qué grupos de personas esperamos ver el cambio? (actores)	¿Cómo sabremos si ocurrió el cambio y por qué ocurrió? (Indicadores)	¿Cómo podemos saber o medir si ese cambio ocurrió? (medios de verificación)
<p>¿Están plantando los pequeños agricultores la variedad de Maíz Dorado? ¿Por qué sí, o por qué no? ¿Cuáles agricultores?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 100 hogares campesinos en las comunidades de Farville, Nearville y Middleville (actores directos) • La provincia de Provance (actores indirectos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de la variedad Maíz Dorado por parte de los agricultores: kilos de semillas plantados cada año en comparación con otras variedades y el total de áreas de cultivo. • Percepciones de los agricultores y razones para utilizar o no la variedad de Maíz Dorado. 	<p>Al final de cada evento de capacitación se realizará una pequeña evaluación, en la que se preguntará a los participantes qué aprendieron y cómo lo van a aplicar. En la siguiente sesión de capacitación se hará seguimiento a si esto sucedió o no, y por qué (ver el protocolo A adjunto)</p> <p style="text-align: center;"><i>y/o</i></p> <p>Seis meses después de la intervención se visitará y entrevistará a una submuestra objetivo de 40 agricultores por aldea, para verificar si están utilizando o no la variedad de Maíz Dorado y por qué. Al seleccionar la muestra de agricultores deberá tenerse en cuenta la diversidad de condiciones agroecológicas y tipos de agricultores (hombres o mujeres, tiempo que pasan en la finca, participación en talleres, ingresos totales, etc.) con base en un ejercicio de mapeo de ingresos realizado durante los talleres (ver el protocolo A completo)</p> <p style="text-align: center;"><i>y/o</i></p> <p>Encuesta de referencia y encuesta final a 375 agricultores seleccionados aleatoriamente en la provincia de Provance, sobre los cultivos y variedades que siembran (ver el protocolo A adjunto).</p>

El plan de M&E suele ser más que un documento general, pero como puede observarse en la columna "Medios de verificación", a menudo se necesita un protocolo completo para establecer lo que ya se conoce: cuáles métodos se van a utilizar con cuál muestra de población; cómo se van a analizar los resultados; cómo se van a compartir los resultados con los diferentes actores o cómo van a ser adaptados por ellos o, de otra manera, cómo se van a utilizar para avanzar hacia lo que se desea obtener para los alcances del proyecto. Usualmente, en lugar de tener un simple protocolo para cada método, es mejor tener **un protocolo para cada una de las principales preguntas de evaluación**. Así se puede listar cada método y se puede combinar el análisis entre métodos en un enfoque de métodos mixtos para triangular los resultados.¹⁵ Para una plantilla sobre lo que debe contener un protocolo, consulte el Anexo E. Si se incorporan las preguntas de M&E dentro de protocolos completos y del plan de trabajo anual, ya no será necesario tener un plan de M&E por año. Los protocolos deben elaborarse antes de llevar a cabo las actividades de M&E en el campo (tales como las líneas de base), pero si se está realizando un trabajo de diagnóstico los protocolos deben elaborarse en forma secuencial con el fin de que los hallazgos exploratorios puedan aportar información al diseño de la evaluación.

Rigor, credibilidad, utilidad y audiencia

En el CCRP, toda recopilación de datos, no importa su propósito, debe ser rigurosa. Los métodos y objetivos para la recopilación de datos deben ser claros, explícitos, documentados y meticulosos, de modo que las conclusiones del equipo del proyecto acerca de los datos puedan estar debidamente sustentadas en los métodos de recolección de la información. El **rigor** no tiene que ver con el uso de un método específico, sino más bien con escoger los métodos apropiados para respaldar las afirmaciones que se realizarán e implementar esos métodos siendo fieles a la situación.

La forma en que un determinado público equilibra la credibilidad y la utilidad tendrá una gran influencia en cuáles métodos y enfoques se usarán. El grado de **credibilidad** que es útil para un público académico, por ejemplo, tal vez no lo sea para un público de agricultores.

"Ya sea que un evaluador utilice estudios de casos, métodos de observación, entrevistas estructuradas o no estructuradas, investigaciones con encuestas en línea o por teléfono, un cuasi experimento o un ensayo experimental aleatorio controlado para responder las preguntas clave de evaluación, depende de las discusiones con los actores pertinentes acerca de lo que constituiría evidencia creíble en este contexto, y de lo que sea factible dadas las limitaciones prácticas y financieras."

--Stewart Donaldson

El nivel de credibilidad depende de las **expectativas y necesidades de los diferentes públicos**. Los equipos deberán discutir este tema durante el proceso de planificación. Por ejemplo, si el objetivo es que el equipo del proyecto verifique cómo está funcionando una tecnología en el campo para un rápido aprendizaje y mejoramiento, probablemente podrán alcanzar un nivel de credibilidad satisfactorio sin invertir demasiado tiempo o recursos. Por ejemplo, tal vez baste con observar si las mujeres son capaces de operar una nueva máquina sembradora para decirles si lo están haciendo bien.¹⁶ Ahora bien: si el objetivo es influir en las políticas nacionales, se necesita otro nivel de credibilidad.

¹⁵ Para mayor Información sobre los métodos mixtos ver el [Guía Metodos Ciencias Sociales](#).

¹⁶ Ver [Human Centered Design](#)

A menudo se asume que el uso de ciertos métodos, como grupos de control aleatorios y grandes muestras representativas, genera resultados creíbles; sin embargo, así como el rigor no se define por el uso de métodos específicos, **usar métodos específicos no garantiza la credibilidad cuando el diseño o las suposiciones de la investigación tienen errores.** Por ejemplo, no importa cuán representativa sea una muestra si se están haciendo las preguntas equivocadas o si las personas entrevistadas no responden con la verdad.

Incrementar el nivel de credibilidad a menudo puede ser más fácil de lo que puede parecer al principio. Durante **el proceso de planificación de la evaluación, muchas veces los actores pueden hacer mejoras simples a través de la revisión de pares y de discusiones más profundas sobre la metodología.** Algunas veces el hecho de hacer preguntas de una manera ligeramente diferente, pensar de manera más profunda acerca del público y los participantes o buscar sinergias con otras actividades del proyecto puede generar mejor información sin mayor inversión de tiempo, dinero o capital social.¹⁷

Los siguientes **principios**, junto con el apoyo del equipo regional, pueden ayudar a los equipos del proyecto a asumir un enfoque pragmático para determinar el nivel de certeza apropiado:¹⁸

- Es preferible tener datos menos certeros disponibles a tiempo para que los encargados de tomar decisiones actúen con base en ellos, que tener datos más certeros que no están disponibles sino hasta después de la fecha límite para la toma de decisiones.
- Es preferible tener datos "más blandos" o menos certeros sobre preguntas importantes que datos "duros" sobre preguntas menos importantes.
- Cuando los datos se enfocan en preguntas y usos prioritarios, muchas veces es mejor menos que más. El enfoque de "menos es más" ayuda a evitar la sobrecarga de información. Es más útil tener datos que han sido analizados y que pueden aportar evidencia para la acción que tener un gran volumen de datos de alta calidad que no se han analizado.

Para mayor información, consulte el manual del CCRP [Guía Metodos Ciencias Sociales](#).

¹⁷Donaldson, S.I. *Program theory-driven evaluation science: Strategies and applications*, pp 11.

¹⁸Westley, F, Zimmerman, B., Patton, M.Q. *Getting to maybe: How the world is changed*, pp. 395.

Líneas de base y diagnósticos

Aunque los “diagnósticos” y las “líneas de base” a veces se utilizan indistintamente, existe una diferencia importante entre estas actividades. **Los diagnósticos obtienen información sobre el contexto general** dentro del cual está trabajando un proyecto, para entender la necesidad y proporcionar una guía para el diseño de la investigación. Las actividades de diagnóstico pueden incluir revisión de literatura, grupos focales preliminares, revisión de datos provenientes de investigaciones nacionales, etc. **La recolección de datos de líneas de base, por su parte, se refiere a la recopilación de información sobre indicadores específicos que se predice van a cambiar.** El grado en que los equipos de los proyectos pueden abordar la credibilidad y mostrar cómo contribuyeron los productos al cambio global depende muchas veces de los datos de las líneas de base y los datos de la evaluación final.

"(Las encuestas de base) no constituyen un proceso objetivo e inductivo de recopilación de datos. Están fundamentadas en suposiciones que todos tenemos acerca de causas y efectos, y en las motivaciones del comportamiento humano ... la mayoría de las veces estas suposiciones son incorrectas, lo cual deriva en que estemos diseñando amplios instrumentos de encuestas que plantean las preguntas equivocadas a las personas equivocadas. Los datos que se obtienen a través de de estos instrumentos se interpretan entonces con lentes que muchas veces son inapropiados. El resultado termina siendo una serie de malentendidos y tergiversaciones".

--Edward Carr

La mayoría de los proyectos tienen actividades de diagnóstico y actividades de recolección de datos líneas de base en la fase de inicio. Sin embargo, es importante desde el comienzo del proyecto hacer énfasis en que la forma como se recopilan los datos (bien sea para propósitos de diagnóstico, información para líneas de base o para la evaluación final) puede afectar no solo la utilidad o exactitud de la información sino también las relaciones con y entre los diferentes actores. Una recopilación de datos deficiente e innecesaria puede ser perjudicial tanto para la calidad de la investigación como para el capital social con los participantes.

Muchos equipos de los proyectos se ven tentados a iniciar una amplia recopilación de datos de base sin considerar el costo-beneficio del trabajo o los contextos locales. Sin una planificación apropiada, incluyendo revisión de literatura y análisis de datos secundarios (ver plantilla para la elaboración de un protocolo en el Anexo E.), esta temprana recolección de datos puede ser una pérdida de tiempo y recursos. Un trabajo de campo extensivo requiere capital financiero, social y humano que no se puede gastar sin tener un objetivo claro sobre qué información se va a recolectar, de qué manera y con qué fines. Cuando se planifica la recolección de datos de línea de base es importante reconocer que ningún instrumento para la recolección de datos podrá ser completamente objetivo. Los instrumentos están basados en suposiciones implícitas acerca de las causas y efectos y las motivaciones humanas,¹⁹ de ahí la importancia de ser lo más cuidadosos posibles al diseñar las herramientas para las líneas de base.

Antes de empezar una línea base, es necesario conocer bien el contexto local. Este conocimiento puede proporcionar una comprensión de la población en general y puede por lo tanto contribuir a la planificación de una estrategia de evaluación para una población específica. Los datos de línea de base y los datos finales pueden provenir de muchas fuentes, incluyendo datos de línea de base ya existentes para esa población, provenientes de estudios anteriores. Es

¹⁹ Carr, E. (2013)

por esta razón que el CCRP pide encarecidamente a los equipos de los proyectos que antes de iniciar el trabajo de campo hagan una cuidadosa planificación de los métodos y objetivos para la recolección de datos de línea de base.

Plan de Trabajo

El Plan de Trabajo, que refleja los objetivos y estrategias expresadas en la TdC y en el Plan de M&E, es la guía anual para implementar un proyecto. Se requiere también para todas las propuestas de subvención y para los informes anuales de avances. Los equipos de los proyectos pueden crear planes que correspondan a sus circunstancias específicas y sus necesidades de investigación; no obstante, todos los planes deben contener estos elementos básicos:

- Objetivos
- Pregunta de investigación asociada (tal vez no haya una pregunta para un determinado objetivo, por ejemplo un objetivo de desarrollo o varios, ver a continuación)
- Pregunta de evaluación asociada (tal vez no haya una pregunta para un determinado objetivo, por ejemplo uno que esté concentrado en investigación más básica, o múltiples, ver a continuación)
- Actividades (incluyendo quiénes participarán y cuáles herramientas o métodos se utilizarán)
- Responsable, cronograma y lugar donde se realizará
- Cálculo de costos: identificar los tipos de unidad, número de unidades y otros factores que se consideraron para calcular el costo de la actividad. Esto puede ser un cálculo aproximado.

Muestra del Plan de trabajo

A continuación se presenta una muestra de Plan de Trabajo con un solo objetivo y dos actividades para mostrar cómo se organizan estos componentes. Un Plan de Trabajo real tendrá varios objetivos y muchas más actividades. En el Anexo D encontrará una plantilla en blanco. Note que el objetivo y las preguntas corresponden a la TdC que se muestra en la figura 4.

<p>Objetivo 1: Implementar barbechos mejorados y diversificados para mejorar la restauración de la fertilidad del suelo, aumentar la productividad y rentabilidad a nivel de parcelas y contribuir a la resiliencia del agroecosistema frente al cambio climático en un sitio representativo con suelos típicos de ladera en los Andes centrales.</p> <p>Pregunta de investigación asociada: ¿Es posible que diseñando ensamblajes de plantas con propiedades complementarias y suplementándolos con pequeñas cantidades de fertilizantes y/o inoculantes microbianos se pueda mejorar significativamente la funcionalidad y rentabilidad de los barbechos a través de incrementos en la producción de biomasa, la calidad nutricional del forraje y la movilización de nutrientes en los suelos?</p> <p>Pregunta de evaluación asociada: ¿La implementación del proyecto entre las 3 comunidades de la intervención ha dado lugar a cambios en el manejo de barbechos orientados a una mayor diversidad y regeneración de suelos asociados?</p>		
Actividades planificadas	Partes responsables, lugar, tiempo	Cálculo de costos
1. Taller introductorio y de recolección de insumos, para experimentación utilizando la metodología PDR	Septiembre de 2013, Agrónomos del proyecto: S. Smith, A. Wells; Comunidades de Quillcas y Castillapata (n=120)	Agrónomo de Yanapai 20 días Otro personal de Yanapai 10 días Transporte terrestre, dos comunidades, equipo de trabajo del taller, \$700 Suministros para el taller y alimentación, 2 talleres: \$600 Materiales para visitas comunitarias, \$100 Varios, \$100 TOTAL: \$6980
2. Revisión institucional y de literatura	Septiembre de 2013, S. Smith y A. Wells, otros socios	Honorarios y gastos de viaje de los consultores: Otro personal de Yanapai, 1 día TOTAL: \$1660
3. Fase Uno de las pruebas con las mejores opciones, en Quillcas y Castillapata, Perú, comenzando en el primer año	Octubre de 2013 a septiembre de 2014 (y continuando más allá) Personal de la ONG y comunidades, Agricultores Investigadores (n=23)	Agrónomo de Yanapai 10 días Otro personal de Yanapai 8 días Honorarios y gastos de viaje de los consultores: Apoyo a estudiantes y trabajo de campo, 16 días x \$100 Suministros y alimentación para las visitas, 2 comunidades: \$400 Transporte terrestre, dos comunidades, muestreo de campo, \$2400 Equipo de campo y suministros, \$1000 Análisis de laboratorio, \$100

Sección III: Momentos clave del CCRP para los procesos del MEPI

La reflexión, aprendizaje y mejoramiento de los proyectos internos ocurre de manera informal durante todo el ciclo del proyecto y como parte del proceso del MEPI. Sin embargo, es importante contar con momentos formales en donde se puedan consolidar, discutir, poner en práctica, documentar y compartir las reflexiones.

Período de inicio

El período de inicio podría durar desde unos pocos meses hasta un año, dependiendo de la naturaleza del proyecto. Este período de inicio les brinda a los equipos de los proyectos y a los equipos regionales un tiempo para comprender el contexto local y el estado actual de conocimiento, para reflexionar sobre lo que el proyecto busca producir y el cambio que espera lograr, y para luego elaborar los documentos de planificación apropiados, tales como la TdC, el Plan de M&E, el Plan de Trabajo y los protocolos, los cuales serán enviados al RT (equipo de investigación) al final del período de inicio. Para el momento en que culmine esta fase de inicio, los documentos que los equipos de los proyectos elaboren deberán establecer claramente la dirección de la implementación, y el equipo del proyecto deberá estar más asentado en la realidad de los contextos locales y globales de su trabajo y ser consciente de las oportunidades y desafíos que plantea. Como resultado de esto, el diseño del proyecto deberá reflejar un plan más claro y refinado para lograr mejores alcances.

Revisión de mitad de año

Aunque se conoce como 'revisión de mitad de año', este proceso se puede dar en cualquier momento durante el año del proyecto, dependiendo de los cronogramas de los diversos actores. El propósito de esta revisión es dar un paso atrás para considerar el proyecto dentro de un contexto más amplio. La revisión de mitad de año está diseñada no solo para revisar el presupuesto, chequear el progreso de las actividades o hacer planes para el cumplimiento de otras tareas del día a día, sino que es también la oportunidad para que los diferentes actores del proyecto intercambien conocimientos, exploren ideas, reflexionen en los éxitos y desafíos, y planifiquen. En otras palabras, es **un momento para la acción adaptativa**: para preguntar "¿qué?" con relación a los resultados del proyecto, "¿entonces qué?" con relación a su utilización y aprendizajes y "¿ahora qué?" con respecto a la actualización de los planes.

Debido a que la TdC representa la implementación del proyecto y los cambios que los actores desearían ver, en la revisión de mitad de año los participantes querrán usar este documento como herramienta y trampolín para tener conversaciones e ideas creativas sobre lo que está funcionando, lo que debe modificarse, y qué nueva información o factores pueden o deben ser considerados para seguir avanzando, etc.

Los equipos de los proyectos **no necesitan producir informes extensos** sobre los resultados de la revisión de mitad de año. El equipo de investigación solo requiere un correo electrónico breve en el que se explique lo que ocurrió durante la reunión y cualquier cambio realizado que debería reflejarse en posteriores revisiones de la TdC, el Plan de M&E y el Plan de Trabajo. El equipo del proyecto también deberá llenar una Autoevaluación sobre la Calidad de la Investigación del Proyecto, la cual deberá enviar junto con el informe anual.

[La Lista de verificación de control de calidad para investigación](#) debe ser llenada una vez al año tanto por el equipo regional como por el equipo del proyecto. Mientras que la TdC refleja la estrategia del proyecto, la ECI ayuda al equipo regional y al equipo del proyecto a reflexionar sobre la calidad del proyecto, tal como la define el CCRP: por ejemplo, investigación participativa, agroecológica y rigurosa. La TdC es acerca de “hacer lo correcto”, mientras que la Calidad de la Investigación está dirigida a “hacer las cosas bien” para lograr una investigación rigurosa y relevante. El equipo de proyecto llena la ECI una vez al año para cada proyecto con el fin de hacer seguimiento a su percepción sobre la calidad del mismo. También se espera que el equipo de proyecto llene la ECI una vez al año, idealmente como grupo durante la revisión de mitad de año. Más que la calificación final, lo realmente importante son las reflexiones a las que lleva la ECI acerca de la calidad y del proceso. Esta herramienta permite evaluar la contribución del CCRP a la calidad de la investigación a nivel de proyectos, diagnostica las áreas de fortalezas o debilidades y analizar las tendencias en el gran portafolio como un todo o en diferentes configuraciones a través del tiempo.²⁰

Reunión de la Comunidad de Práctica (CdP)

El MEPI es un proceso constante que tiene lugar a todo nivel en el CCRP: comunidad, proyecto, región y programa. En la reunión anual de la CdP, los equipos de los proyectos se reúnen junto con los miembros de los equipos regionales y con otros actores, con el fin de reflexionar, aprender y realizar lluvias de ideas desde una perspectiva regional. Al igual que la reunión de mitad de año, **la reunión de la CdP es también un momento para la acción adaptativa:** para preguntar “¿qué?”, “¿entonces qué?”, y “¿ahora qué?”, al igual que una oportunidad para que los miembros de los equipos se conecten y colaboren entre sí. Los equipos de los proyectos miden principalmente el cambio a nivel comunitario y de las fincas, de donde surgirán sinergias, aprendizajes y evidencias con relación a los Sistemas Agrícolas. Los equipos regionales y de programa buscan principalmente al cambio en los Sistemas de investigación y desarrollo (I+D)²¹. A través de la exposición a múltiples perspectivas, todos los que trabajen en la región podrán ver cómo sus esfuerzos están o no convergiendo para crear el cambio.

Durante la reunión de la CdP, los participantes recopilan y analizan información e ideas y percepciones sobre el cambio a través de todos los proyectos para elaborar y refinar las estrategias. Entre las herramientas útiles para este proceso están la TdC regional, las preguntas de evaluación a nivel de programa, la ECI y los Mini Estudios de Impacto (ver a continuación), todas las evaluaciones o estudios de caso externos, así como evaluaciones de los talleres de la CdP y otros eventos que hayan tenido lugar durante el año.

Finalización de la reflexión sobre el proyecto

Al finalizar una fase del proyecto se debe realizar un [Mini Estudio de Impacto](#), conocido también como mini estudio de caso. El propósito de este MEI es mostrar rápidamente si los resultados de la investigación llevan a impactos en el desarrollo. La idea es escoger una trayectoria o narrativa

²⁰ Para conocer más sobre cómo se pueden utilizar las rúbricas ECI (RQA) y TOCAT en la evaluación, ver: http://betterevaluation.org/en/resources/guides/rubric_revolution

²¹ Consulte el programa Teoría del Cambio para más Información más detallada sobre los Sistemas Ag e I+D: <http://ccrp.org/program-essentials/theory-change>

y unir los resultados de la investigación y la evaluación alrededor de ese tema. Las contribuciones del enfoque del CCRP a lo largo del camino están en amarillo. Los equipos de los proyectos pueden mapearlas en Google Drawings o en una diapositiva de PPT, y luego el equipo regional ayudará con el diseño final y las gráficas.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, A. A. (2005). The community builder's approach to theory of change: A practical guide to theory development. Retrieved from <http://www.aspeninstitute.org/policy-work/community-change/publications>
- Australian Public Service Commission. (2007) . *Tackling Wicked Problems: A Public Policy Perspective*. Government of Australia.
- Carr, E. R. (2013, May 29). Why big panel/baseline surveys often set us back, and why it doesn't have to be that way [Blog post]. Retrieved from: <http://www.edwardrcarr.com/opentheechochamber/2013/05/29/why-big-panelbaseline-surveys-often-set-us-back-and-why-it-doesnt-have-to-be-that-way/>
- Carman, J. (2013). Evaluation in an era of accountability: Unexpected opportunities-a reply to Jill Chouinard. *American Journal of Evaluation* vol. 34 (2), pp 261-265. <http://aje.sagepub.com/content/34/2/261.abstract>
- Cousins, J.B., Whitmore, E. and Shulha, L. (2012). Arguments for a common set of principles for collaborative inquiry in evaluation. *American Journal of Evaluation*, vol. 34 (1), pp 7-22. <http://aje.sagepub.com/content/34/1/7.abstract>
- Donaldson, S.I. (2007). *Program theory-driven evaluation science: Strategies and Applications*. New York, NY: Psychology Press.
- Eoyang, G., Holladay R. (2013). *Adaptive Action: Leveraging Uncertainty in Your Organization*. San Francisco: Stanford University Press.
- Funnell, S. C. & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Glouberman, S. & Zimmerman, B. (2002). Complicated and complex systems: What would successful reform of Medicare look like? Retrieved from www.plexusinstitute.org/resource/collection/6528ed29-9907-4bc7-8d00-8dc907679fed/ComplicatedAndComplexSystems-ZimmermanReport_Medicare_reform.pdf?hhSearchTerms=zimmerman
- Hancock, J. (2003). Scaling-Up the Impact of Good Practices in Rural Development A working paper to support implementation of the World Bank ' s Rural Development strategy.
- Kotvojs, S. (2007). Contribution analysis: A new approach to evaluation in international development. *Evaluation Journal of Australasia*, vol. 7 (1), pp. 27-35
- Mayne, J. (2001). Addressing attribution through contribution analysis: using performance measures sensibly. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 16 (1), pp 1-24. [http://www.pnud.ne/reuse/AfrEA%202007/AfrEA%202007%20Workshops/W18/WKSH P%20Perrin%20-%20Mayne%202001%20\(article\).pdf](http://www.pnud.ne/reuse/AfrEA%202007/AfrEA%202007%20Workshops/W18/WKSH P%20Perrin%20-%20Mayne%202001%20(article).pdf)
- Nelson, Rebecca, and Richard Coe. "Transforming research and development practice to support agroecological intensification of smallholder farming." *Journal of International Affairs* 67.2 (2014): 107.
- Patton, M. Q. (2012). *Essentials of utilization-focused evaluation*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Paz, R. (2011). Internal documents. Cochabamba, Bolivia: Fundacion Valles.

Westley, F, Zimmerman B, and Patton, M.Q. (2006). *Getting to Maybe: How the world is changed*. Toronto: Vintage Canada.

RECURSOS ADICIONALES

Actknowledge: Center for Theory of Change: <http://www.theoryofchange.org/>

Better Evaluation: <http://betterevaluation.org>

Hivos Knowledge Programme Theory of Change Resource Portal

<http://www.hivos.net/Hivos-Knowledge-Programme/Themes/Theory-of-Change>

Human Systems Dynamic Institute

<http://www.hsdinstitute.org/index.html>

IMEP/ CCRP: <http://ccrp.org/how-we-work/imep>

Anexo A: Sugerencias para facilitar una sesión de lluvia de ideas sobre la Teoría del Cambio

Quiénes deben participar

El desarrollo de una teoría del cambio ofrece la posibilidad enfocarse en los objetivos generales más que en las actividades del día a día y otros detalles menos particulares. Al ser el diagrama de la TdC una manera gráfica de visualizar los cambios que el equipo piensa que ocurrirán y la forma como podrían lograr esos objetivos, siempre debe ser **creado como grupo**. La multiplicidad de perspectivas hace que el diagrama, así como las ideas que representa, sea más completo, lo cual lleva a una mayor comprensión sobre cómo será el éxito del proyecto y hace que los diferentes actores estén más abiertos y compartan un mismo significado frente al proyecto. En el caso de que haya más de 8 participantes activos o que los participantes provengan de contextos muy diferentes, puede ser útil **construir la TdC durante múltiples sesiones con diferentes grupos**, para que haya más participación y las personas se sientan más a gusto. Al finalizar las sesiones la TdC deberá compararse con la anterior y hacer los ajustes que se requieran con base en el nuevo aprendizaje. Es posible que para algunos grupos sea más fácil sostener una conversación que realizar un ejercicio estructurado de mapeo.

El doble rol de facilitador y participante

Dado que una sesión de lluvia de ideas para la TdC reúne a una variedad de actores que pueden tener una amplia diversidad de opiniones e ideas, es importante designar un facilitador. Es posible que el nivel de participación del facilitador varíe durante la sesión, como se describe más adelante en los pasos. Por lo general, los miembros del equipo regional actúan como facilitadores *de facto* (de hecho) de este proceso, aunque realmente juegan un papel mucho más activo que los facilitadores “verdaderos”. Estos miembros del equipo son ideales como facilitadores porque pueden hacer preguntas importantes gracias a su conocimiento de los contenidos y a su interés en el proyecto. No obstante, es probable que no sea tan fácil mantener el equilibrio entre los roles de facilitador y participante. La misma inquietud puede aplicar cuando un Investigador Principal o un líder de proyecto actúa como facilitador en la reunión sobre la TdC. En estos casos es fundamental considerar la dinámica del poder entre los diversos actores participantes. Algunas formas de fomentar una participación plena e igualitaria pueden ser

- pedirle a los participantes que escriban sus ideas en tarjetas,
- pedirle a los facilitadores que indiquen cuándo están hablando como participantes y cuando están hablando en calidad de facilitador,

- invitar reiteradamente a los participantes a interactuar con el diagrama y a modificarlo,
- y permitir que se creen algunos silencios incómodos para que otras personas se animen a hablar, especialmente durante la última parte de la reunión.

El rol de facilitador incluye iniciar la sesión de lluvia de ideas de la TdC, anotar lo que la gente dice y construir consenso sobre cómo agrupar y describir los conceptos. La participación también implica plantear inquietudes y preocupaciones, ayudar al grupo a elaborar sus ideas, e identificar suposiciones. Este anexo ofrece algunos consejos prácticos sobre cómo manejar el rol de facilitador para mantener la consistencia general a lo largo del programa y dar algunas ideas a los nuevos facilitadores. Usted creará rápidamente su propio estilo y se presentarán muchas variaciones a través de los diferentes grupos. Lo importante es que logre adaptarse a cada situación en particular.

Cómo iniciar

Es frecuente el impulso de comenzar con la propuesta y el plan de trabajo como punto de partida, lo cual es posible que funcione con ciertos grupos. Pero usualmente es más productivo iniciar conversaciones con la visualización del resultado final y no con la lista de productos y actividades de la propuesta. A menudo la gente se ve tentada a “saltar a la solución”: se aferran a una solución preconcebida porque quieren asegurarle a los donantes (y algunas veces a sí mismos) que tienen una estrategia ganadora. Pero en muchos casos estas soluciones no resuelven realmente el problema pues están fundamentadas en suposiciones no revisadas acerca de una visión de éxito que no ha sido explorada a fondo.

Se recomienda iniciar con el diagnóstico de la situación actual mediante una lluvia de ideas, reflexionando en la situación actual y pasando luego a las ideas sobre lo que se debe cambiar y las visiones de mediano y largo plazo. Este enfoque, utilizado con frecuencia en **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.



Campesina frente a un dibujo de la situación pasada, presente y futura, que puede influir las TdC. Fotografía de: Steve Vanek, Grupo Yanapai, Casillapata, Perú. 2013

Cuando la conversación se inicia con una visión de éxito, el grupo es más propenso a analizar en detalle las suposiciones sobre cómo ocurrirá el cambio. La idea de una sesión de lluvia de ideas para la TdC es ayudar a los participantes a examinar la visión y a trabajar de adelante hacia atrás para ver si los productos continúan teniendo sentido. Este enfoque puede ayudar a revelar deficiencias serias en el diseño del proyecto que de otra manera podrían haber permanecido ocultas si la conversación se hubiera iniciado con los productos o actividades. Al enfocarse primero en la visión de éxito pueden aparecer también áreas de consenso sobre las cuales el grupo puede comenzar a construir.

Pasos sugeridos para el facilitador

La reflexión toma tiempo. Programe **un día completo** para realizar la sesión. Dedique la mañana a desarrollar y discutir la TdC, para en la tarde concentrarse en esbozar las preguntas de evaluación y volver sobre las preguntas de investigación para la TdC.

Es conveniente no estructurar demasiado la conversación y las actividades. Cuando el facilitador permite que los participantes examinen un amplio rango de ideas y temas está contribuyendo a desarrollar una teoría del cambio más integral, más completa. Considerando que la TdC será el ancla de cada uno de los proyectos, es importante dedicar tiempo y energía a este proceso. Puede utilizar un tablero u hojas de papelógrafo como base para colocar las tarjetas. Se recomienda usar tarjetas grandes (10 cm x 17 cm y en colores diferentes) que se puedan poner, quitar y mover fácilmente y agrupar de diferentes maneras según se requiera.

Fase I: TdC

1. Mientras los participantes van hablando por turnos acerca de lo que piensan que logrará el proyecto, preste atención a lo que digan sobre **productos, alcances e impactos**, los cuales constituyen el foco principal. Utilice tarjetas de colores diferentes para cada categoría. Es posible que los participantes también mencionen algunas actividades. Escríbalas en un color diferente; más tarde usted explicará que estas están organizadas de diferente manera, como se verá en el paso siguiente. Haga también seguimiento a **Diagnóstico o contexto, Suposiciones, Actores o población, Definiciones, Preguntas clave**. Estas se pueden organizar en diferentes hojas de papel, o en la pared principal si hay espacio.



En esta sesión los temas 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 ciertas rutas de cambio se vuelven evidentes, o que se repiten las mismas ideas, **comience a señalar claramente las tarjetas sobre la pared, tablero o papel**, de manera que los participantes puedan visualizar lo que se está diciendo y los canales de cambio que van surgiendo. Usted puede ubicar los productos en la parte superior, más abajo los alcances y por último los impactos, o los puede organizar de izquierda a derecha, como un marco lógico familiar. Cada una de las técnicas tienen pros y 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, no obstante, son casi siempre a largo plazo. A menudo es útil ubicar los alcances y los impactos de tal manera que representen el marco de tiempo: mientras más alejados estén de los productos, mayor será el tiempo para lograrlos. Si la gente menciona actividades específicas, organícelas sobre los productos pero hágalas saber que no es necesario que incluyan las actividades en su TdC final, ya que esta no necesita ese nivel de particularización.
3. En el momento en que lo considere apropiado, usted querrá hacer una pausa en la conversación **para explicar lo que está haciendo: organizando visualmente la forma como el grupo está diciendo que ocurrirá el cambio**. Explique que aunque algunos de los impactos no se verán durante el tiempo que dura el proyecto y que el equipo del proyecto no pretende medirlos, usted está agrupando los impactos a lo largo de la parte inferior para que todos tengan en mente lo que el grupo está tratando de lograr en el largo plazo y para que puedan visualizar cómo los diferentes componentes se integran unos con otros. Explique que los productos y alcances pueden ser más flexibles o menos flexibles, y que todos deben tener en cuenta que si a medida que se va desarrollando el proyecto ven que algo no funciona bien, deben intentar hacer algo más y actualizar la TdC de acuerdo con eso. Lo importante es estar pendiente de cómo se va percibiendo el éxito a medida que se ve representado por los impactos.
4. **Señale entre 2 y 4 canales a través de los cuales ocurrirá el cambio**. Por lo general los canales terminan correspondiendo a los objetivos del proyecto. Para ilustrar los canales puede utilizar símbolos, colores, o simplemente la ubicación de las tarjetas. Se

- recomienda también emplear flechas para establecer conexiones entre productos, alcances e impactos. A medida que la conversación continúa, usted se dará cuenta de que es necesario reorganizar las tarjetas, quitar algunas, agregar otras, indicar dónde se requiere pensar más, etc. Sin embargo, no haga esto de manera unilateral: trabaje siempre con el grupo para llegar a un consenso sobre cómo las ideas se relacionan entre sí. Para que la TdC agregue foco y claridad a una representación de la realidad es importante pensar cuidadosamente en el reagrupamiento de las ideas a través de trayectorias o canales. De la misma manera, trate de no sobrecargar o, por el contrario, simplificar excesivamente las tarjetas: estas deberán tener alrededor de 5 o 6 palabras.
5. A medida que la gente empiece a ver cómo funciona el proceso, usted puede ir **haciéndose a un lado en su papel de facilitador y permitir que los participantes comiencen a utilizar el diagrama para explicar o modificar su forma de pensar.** Los diferentes participantes tendrán diferentes puntos de vista, por lo que usted debe invitarlos a escribir sus propias ideas en las tarjetas de color adecuadas y ubicarlas en el diagrama. Las discusiones que se generen pueden llevar a algún consenso. Los participantes también deberán sentirse libres para reorganizar las tarjetas que usted ha ubicado. Si los participantes no comienzan a interactuar con el diagrama, usted tendrá que continuar escribiendo y colocando las tarjetas para garantizar que la TdC esté reflejando la conversación. Acá es donde **la discusión se volverá más crítica**, examinando los “milagros”, donde un alcance modesto conduce mágicamente a los alcances más ambiciosos. Explore también **escenarios alternativos**, los “qué pasaría si...” acerca de diversos objetivos de investigación o áreas de trabajo; incluso si es muy poco probable que los objetivos cambien es bueno explorar diferentes opciones para asegurarse de que el plan que está surgiendo es sólido.

Fase II: Preguntas de evaluación

6. Use un asterisco o cualquier otro símbolo para **indicar los lugares en la TdC donde los productos o los alcances van a requerir las preguntas de investigación correspondientes.**
7. Cuando la conversación comience a declinar, **oriente la discusión hacia preguntas de evaluación**, como por ejemplo, “¿Si pensamos que este producto lleva a este alcance inmediato, cómo vamos a saber que eso ocurrió”? Examine entonces las flechas de conexión entre los productos y los alcances. Usted quiere ayudar a los participantes a pensar en cuáles preguntas se harán en última instancia (por ejemplo, “¿El conocimiento o la práctica del agricultor cambiaron como consecuencia de la introducción de esta tecnología o producto?”) y en cómo se van a responder. Este es un buen momento para presentar el marco general del plan de M&E. El grupo deberá decidir sobre las preguntas de evaluación y dar ideas iniciales acerca de métodos, indicadores, medios de verificación e implicaciones para el presupuesto y el equipo de trabajo.

La TdC le pertenece al grupo, o sea que debería invitarlos a tomarle una foto para que la tengan como referencia a medida que el proyecto sigue su curso. El equipo del proyecto deberá transcribirla y enviarla al Equipo de Investigación, junto con el Plan de M&E y el plan de trabajo revisado. Cuando esté finalizando la discusión asegúrese de que todos estén de acuerdo en una fecha conveniente en la cual podrán enviar la información de los documentos (por lo general son suficientes de dos a cuatro semanas).

Google Drawings es un software que puede facilitar el trazado y socialización de una TdC.

Anexo B: ToCAT

Herramienta de Evaluación para la Teoría del Cambio (ToCAT)

La siguiente tabla de criterios es una herramienta para que los proyectos y otros grupos puedan evaluar y mejorar la calidad y efectividad de sus TdC.

Aspecto	Casilla de verificación	Criterios	Comentarios
Claridad y correcta comprensión: ¿Existen canales o rutas que conduzcan a los impactos?		Pobres: Un nudo confuso de cuadros y flechas Y/O palabras, tiene demasiadas abreviaturas y/o jerga y/o la redacción es demasiado compleja para que puedan entenderla los actores claves.	
		Insuficientes	
		Buenas	
		Excelentes: Se utilizan acertadamente las flechas para indicar los momentos claves del cambio. Hay de 2 a 4 canales claros de acción e impacto que corresponden a los objetivos y las preguntas. La redacción es clara y concisa. Hay enfoque, sin caer en el exceso de simplificación.	
Representación realista de los factores y procesos clave que efectuarán el cambio		Pobre: Excesivamente simplista y lineal, con saltos “mágicos” de un cuadro a otro sin indicar los mecanismos y condiciones para el cambio, o los riesgos y suposiciones inherentes. No hay entre las rutas elementos conectores que indiquen las interconexiones.	
		Insuficiente	
		Buena	
		Excelente: Los cuadros, flechas y preguntas indican implícita o explícitamente los supuestos, apalancamientos y condiciones que son necesarios para el cambio. Hay una comprensión del sistema dentro del cual está inserto el proyecto, sin perder el foco.	
Relaciones claras entre investigación e impactos		Pobres: Los elementos de investigación del proyecto no son claros o están desconectados de una gran parte de la TdC	
		Insuficientes	
		Buenas	
		Excelentes: El objetivo o preguntas de investigación y/o los productos se visualizan claramente en la TdC, incluyendo su potencial para contribuir a los alcances e impactos.	
Precisión de las preguntas de evaluación para abordar los		Pobre: Las preguntas de evaluación solo abordan los indicadores de proceso relacionados con el cumplimiento del plan de trabajo (actividades y productos). Y/O son demasiado ambiciosas y/o exceden	

aprendizajes más importantes y viables		el alcance del proyecto, y no pueden ser respondidas o abordadas adecuadamente por el proyecto. Y/O son demasiado genéricas, se podrían aplicar a cualquier proyecto, no son suficientemente específicas para este y para su posible contribución Y/O hay demasiadas y no priorizan los aprendizajes más importantes para los actores claves.	
		Insuficiente	
		Buena	
		Excelente: Hay un número manejable de preguntas de evaluación que corresponden a la capacidad y alcance del proyecto. Las preguntas cubren las prioridades básicas del aprendizaje de los diferentes actores (incluyendo el CCRP). Las preguntas evalúan hipótesis o mecanismos de cambio claves específicos para el proyecto. Las preguntas de evaluación tienden a aportar una comprensión acertada en las relaciones entre la investigación, los sistemas más amplios, y los cambios a los cuales espera contribuir el proyecto.	

Anexo C: Formato para el Plan de Monitoreo y Evaluación para el CCRP

Este es un formato sugerido. Las preguntas de evaluación deberán coincidir con aquellas enumeradas en el Plan de Trabajo. Las actividades mencionadas en los medios de verificación también deberá constar en el Plan de Trabajo.

Preguntas de evaluación: ¿Qué cambio existe para un actor específico?	Actores: ¿En que grupos de personas esperamos ver un cambio?	Indicadores: ¿Cómo sabremos si ocurrió el cambio?	Medios de verificación: ¿Cómo sabremos o mediremos si el cambio ocurrió?
<i>Pregunta de Evaluación #1</i>			
<i>Pregunta de Evaluación #2</i>			
<i>Pregunta de Evaluación #3</i>			

Anexo D: Plantilla del Plan de Trabajo

Se requiere que los equipos de los proyectos envíen un plan de trabajo en su propuesta y en sus informes anuales. Este es un formato sugerido:

Objetivo #1: <ul style="list-style-type: none">• Pregunta(s) de investigación asociadas (si las hay)• Pregunta(s) de evaluación asociadas (si las hay)		
Actividades	Responsable, cronograma y lugar	Cálculo de costos (\$US)

Agregue más filas o tablas para más actividades y objetivos

Anexo E: Protocolo para preguntas de investigación o de evaluación

Una evaluación profunda requiere el mismo rigor, recopilación estructurada de datos, análisis e interpretación que otros tipos de investigación. Para preguntas de evaluación más complejas, los equipos de los proyectos deberán elaborar un protocolo y compartirlo con sus compañeros para obtener retroalimentación. Un protocolo, que puede ser usado para preguntas de investigación o de evaluación, deberá incluir los siguientes componentes:

Antecedentes, contexto, declaración del problema y pregunta de investigación

Enuncie en primer lugar la pregunta. Luego describa la sede y los participantes incluyendo los factores geográficos, ecológicos, sociales, culturales e institucionales que pueden influir en el estudio, y cómo interactúan. Se puede y debe usar información secundaria, incluyendo una revisión de literatura.

Métodos de investigación

Describa los métodos y por qué los escogió. Incluya las siguientes áreas:

➤ *Estrategia de muestreo*

Describa cómo y por qué se escogió a los participantes o unidades de análisis. Describa la escala, alcance y características de la población. El esquema de muestreo deberá definir y cubrir los dominios de interferencia. No es necesario que la estrategia de muestreo sea calculada representativa o estadísticamente, basta con que sea explicada con claridad. Para mayor información sobre el muestreo consultar las páginas 9-10 en la [Guía Metodos Ciencias Sociales](#).

➤ *Métodos de recopilación de datos*

Discuta el rol y protocolo del investigador(es) en la recopilación de datos; cómo se relacionan los datos con la pregunta de investigación o de evaluación; cómo y dónde se almacenarán los datos; con quién los compartirá; y de qué manera los compartirá. Incluya los formatos o descripción de las herramientas en el Anexo.

Enfoque del análisis de datos

Una vez que usted realice la investigación y recopile los datos, su informe deberá abordar la forma como usted analizó e interpretó los datos para responder las preguntas de investigación o de evaluación. Si hay algunas irregularidades en los datos, explique cómo las descubrió y qué

impacto tienen en el análisis. Asegúrese de que sus datos estén completos, de haber revisado los errores y haber colocado los datos en un formato comprensible. Usted deberá analizar los resultados antes de la siguiente ronda de recopilación de datos.