



**USAID**

DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

## GUÍA PRÁCTICA DE BIODIVERSIDAD 2



Uso de Cadenas de Resultados para  
Representar las Teorías del Cambio  
en los Programas de Biodiversidad  
de USAID

AGOSTO 2016

# MEASURING IMPACT

## INFORMACIÓN CONTRACTUAL

Este trabajo ha sido posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, conforme a los términos de su solicitud número REQ-EGAT-12-000014 - Measuring Impact (MI) implementada por Environmental Incentives, LLC, Foundations of Success e ICF International. MI fue emitido a través del contrato número AID-OAA-C-12-00078 y respalda los mismos objetivos del programa que se describen en la solicitud de propuestas (RFP, por sus siglas en inglés) número SOL-OAA-000050. MI fue financiada y manejado por la Oficina de desarrollo económico, educación y medioambiente/Oficina de forestaría y biodiversidad de USAID.

## AUTORES

Caroline Stem y Richard Margoluis, Foundations of Success; Marco Flores, Oficina de desarrollo económico, educación y medioambiente/Oficina de forestaría y biodiversidad de USAID

## PRESENTADO POR

Elizabeth Lauck  
Environmental Incentives, LLC

## PRESENTADO A

Rebecca Butterfield, Representante del Oficial de contrataciones (versión original)  
Sara Carlson, Representante del Oficial de contrataciones (traducción)  
Oficina de desarrollo económico, educación y medioambiente/Oficina de forestaría y biodiversidad de USAID

## PARA MAYOR INFORMACIÓN

Environmental Incentives, LLC  
725 15<sup>th</sup> Street NW, Floor 10  
Washington, D.C. 20005  
Correo electrónico: [elauck@enviroincentives.com](mailto:elauck@enviroincentives.com)  
Sitio web: [www.enviroincentives.com](http://www.enviroincentives.com)

## AVISO

Los puntos de vista de los autores vertidos en esta publicación no reflejan necesariamente los de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) ni los del Gobierno de los Estados Unidos de América.

## AGRADECIMIENTOS

USAID desea agradecer a Cynthia Gill, Rebecca Butterfield, Diane Russell, Mary Rowen, Olaf Zerbock y Megan Hill de la Oficina para el desarrollo económico, la educación y el medioambiente/Oficina para la forestaría y la biodiversidad; Stacey Young, Jerome Gallagher, Tony Pryor, Jackie Greene, Robert Jordan, Travis Mayo y Lauren Leigh Hinthorne de la Oficina de políticas, planificación y aprendizaje; y a Liz Lauck, Shelley Hicks y Amy Gambrill de Environmental Incentives, por sus contribuciones a esta Guía Práctica.

## TRADUCCION

Este documento es una traducción oficial de: Stem, Caroline, Richard Margoluis y Marco Flores (2016). Biodiversity How-To Guide 3: Defining outcomes & Indicators for Monitoring, Evaluation and Learning in USAID Biodiversity Programming. Washington, DC: US Agency for International Development. Disponible: <https://usaidearninglab.org/library/usaids-biodiversity-programming-how-guides>.

Esta traducción fue comenzada por Gloria Cabrejos como parte del Proyecto Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica, financiado por USAID/Perú e implementado por Forest Trends. La edición y revisión final de esta traducción fue completada por Marco Flores de USAID/FAB.

**Portada:** (*izquierda*) Mujer de la comunidad indígena Tsimane-Moseten tejiendo tallos de palma de jatata en paneles que se venden para techado. Esta actividad de diversificación de ingresos económicos apoya el manejo sostenible de los productos no-madereros del bosque para beneficio de comunidades locales en el norte de La Paz, Cuenca Amazónica, Bolivia. Foto: Wildlife Conservation Society. (*superior derecha*) Almohadilla gigante de litio de agua en el Pantanal Boliviano. Foto: Marco Flores (*inferior derecha*) Evaluación de paisaje, Tanzania. Foto: CIFOR

**Contraportada:** Elefantes en el área de conservación transfronteriza Kavango-Zambezi, uno de nueve paisajes transfronterizos del proyecto *Sustainable Conservation Approaches in Priority Ecosystems* de USAID. Foto: Mark Atkinson, Wildlife Conservation Society/Botswana

# ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>II.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>III.</b>	<b>¿QUÉ ES UNA CADENA DE RESULTADOS?</b> .....	9
<b>IV.</b>	<b>¿CÓMO DESARROLLAR Y USAR UNA CADENA DE RESULTADOS?</b> .....	11
	<b>Paso 1:</b> Definir la Declaración de Propósito o Sub-Propósito(s) .....	11
	<b>Paso 2:</b> Seleccionar y Separar los Componentes Pertinentes del Modelo de Situación .....	14
	<b>Paso 3:</b> Agregar Impulsores Clave Faltantes (Si es Necesario) .....	16
	<b>Paso 4:</b> Hacer una lluvia de Ideas Sobre Enfoques Estratégicos .....	16
	<b>Paso 5:</b> Priorizar y Seleccionar Enfoques Estratégicos Preliminares.....	18
	<b>Paso 6:</b> Seleccionar y Separar los Componentes de los Enfoques Estratégicos Priorizados .....	19
	<b>Paso 7:</b> Convertir los Componentes de los Enfoques Estratégicos Seleccionados a Resultados Deseados.....	19
	<b>Paso 8:</b> Repensar la Lógica de Resultados y Añadir Resultados Importantes Faltantes .....	20
	<b>Paso 9:</b> Agregar Acciones Ilustrativas (Según se Requeran).....	22
	<b>Paso 10:</b> Verificar que la Cadena de Resultados Cumpla los Criterios de una Buena Cadena de Resultados .....	23
	<b>Paso 11:</b> Vincular a Otros Enfoques Estratégicos para Aclarar la Lógica (Según sea Necesario) .....	23
	<b>Paso 12:</b> Agregar Supuestos Críticos y Riesgos (Opcional) .....	24
	<b>Paso 13:</b> Considerar si Estos son los Enfoques Estratégicos Correctos para el Contexto .....	25
<b>V.</b>	<b>¿POR QUÉ SON ÚTILES LAS CADENAS DE RESULTADOS?</b> .....	26
	1. Discutir y Aclarar Supuestos .....	26
	2. Medir la eficacia y ajustar enfoques estratégicos.....	27
	3. Desarrollar un marco común para el aprendizaje entre sitios.....	29
<b>VI.</b>	<b>REFLEXIONES FINALES</b> .....	30
	<b>RECURSOS</b> .....	31

# RECUADROS

Recuadro 1. Aclaración de Términos: Hipótesis de Desarrollo, Teoría del Cambio, Cadenas de Resultados y Enfoque Estratégico .....	7
Recuadro 2. Programas Informáticos para Diseñar Cadenas de Resultados.....	11
Recuadro 3. Criterios para un Buen (Sub)Propósito .....	12
Recuadro 4. Diferentes Tipos de Supuestos.....	25
Recuadro 5. ¿Quién Debería Desarrollar una Cadena de Resultados?.....	26

# FIGURAS

Figura 1. Componentes Básicos de una Cadena de Resultados .....	9
Figura 2. Ejemplo Proyecto Grand River – Modelo de Situación que Destaca los Componentes Relacionados con la Amenaza Directa de la Pesca Excesiva.....	15
Figura 3. Ejemplo Proyecto Grand River – Componentes Relacionados con la Pesca Excesiva Aislados del Modelo de Situación y el Factor Clave Adicional Agregado.....	16
Figura 4. Ejemplo Proyecto Grand River – Lluvia de Ideas Sobre Enfoques Estratégicos Iniciales para Abordar la Pesca Excesiva.....	17
Figura 5. Ejemplo Proyecto Grand River – Priorización de Enfoques Estratégicos Preliminares para Abordar la Pesca Excesiva.....	18
Figura 6. Ejemplo Proyecto Grand River – Modelo de Situación con Enfoque Estratégico Seleccionado y Cadena de Componentes que Afectará el Enfoque Estratégico.....	19
Figura 7. Ejemplo Proyecto Grand River – Componentes Seleccionados de un Modelo de Situación Convertidos en Resultados Deseados .....	20
Figura 8. Ejemplo Proyecto Grand River – Cadena de Resultados Preliminar con Resultado Clave Faltante Añadido.....	21
Figura 9. Ejemplo Proyecto Grand River – Cadena de Resultados Preliminar con Resultados Importantes Faltantes Añadidos.....	21
Figura 10. Ejemplo Proyecto Grand River – Cadena de Resultados para el Enfoque Estratégico de Prácticas Sostenibles de Pesca.....	22
Figura 11. Ejemplo de Mala Práctica – Cadena de Implementación, no una Cadena de Resultados/Teoría del Cambio .....	24
Figura 12. Ejemplo Proyecto Grand River – Cadena de Resultados Final con un Enfoque Estratégico Complementario .....	24
Figura 13. Ejemplo Proyecto Grand River – Cadena de Resultados Final con Supuestos Críticos y Riesgos .....	25
Figura 14. Supuestos Implícitos.....	26
Figura 15. Ejemplo de Desarrollo de Capacidades Comunitarias – Cadenas de Resultados para el Manejo de Recursos Forestales .....	27
Figura 16. Ejemplo de Desarrollo de Capacidades Comunitarias – Cadenas de Resultados para el Manejo de Recursos con un Plazo Previsto Incluidos .....	27
Figura 17. Ejemplo de Desarrollo de Capacidades Comunitarias – Cadena de Resultados con Declaración de Resultados.....	28
Figura 18. Ejemplo de Desarrollo de Capacidades Comunitarias – Coincidencia en las Cadenas de Resultados de las Dos Actividades .....	29

# SIGLAS

ADS	Sistema Automatizado de Directrices
CDCS	Estrategia de Cooperación para el Desarrollo del País
E3	Oficina para el Desarrollo Económico, la Educación y el Medioambiente
FAB	Oficina de Forestarías y Biodiversidad
PAD	Documento de Evaluación del Proyecto
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

# I. RESUMEN

La biodiversidad desempeña un papel fundamental influyendo en múltiples sectores de desarrollo, entre los que se incluyen el desarrollo económico, la seguridad alimentaria, la salud, la gobernanza y el cambio climático. Para este fin, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por su sigla en inglés) ha invertido fuertemente para hacer frente a las amenazas a la biodiversidad en bosques, pastizales, arrecifes de coral y otros ecosistemas de alta prioridad (USD 250 millones en el ejercicio fiscal 2015). Sin embargo, históricamente, los esfuerzos de los programas de biodiversidad de USAID no han sido suficientes para que la Agencia pueda documentar su impacto, aprender de sus esfuerzos y adaptar y mejorar su trabajo. Teniendo esto presente, la Oficina para el crecimiento económico, la educación y el medioambiente (E3) y la Oficina de Forestaría y Biodiversidad (FAB) de USAID están trabajando para desarrollar una guía integral que ayude a los equipos de diseño de programas a desarrollar y manejar programas de conservación de la biodiversidad dentro del Ciclo de programa y de acuerdo con la [Política de Biodiversidad de USAID](#).

Esta Guía Práctica de Biodiversidad es la segunda en una serie de tres guías que brindan orientación detallada sobre herramientas y prácticas clave.

- ▶ La primera Guía de Biodiversidad, [Desarrollo de Modelos de Situación en los Programas de Biodiversidad de USAID](#), se enfoca en cómo desarrollar modelos de situación para determinar el contexto del problema de conservación de la biodiversidad que se va a tratar.
- ▶ La segunda Guía Práctica se vale de esta guía para crear modelos de situación para ayudar a los equipos de diseño a desarrollar cadenas de resultados que expresen de una manera clara los resultados esperados y los supuestos<sup>1</sup> detrás de los enfoques estratégicos propuestos que conforman la teoría del cambio del programa.
- ▶ La tercera Guía Práctica, [Definición de Resultados e Indicadores para el Monitoreo, la Evaluación y el Aprendizaje en los Programas de Biodiversidad de USAID](#), se vale de las cadenas de resultados desarrolladas en esta serie de guías para identificar los resultados clave para desarrollar declaraciones de resultados e indicadores de desempeño.

De manera colectiva, las tres Guías Prácticas están diseñadas para ayudar a los equipos de diseño, gestores de programas y socios implementadores a enfocar de una manera sistemática el diseño, la planificación, el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje de la conservación de la biodiversidad dentro del Ciclo de programa de USAID, y conforme a la Política de Biodiversidad y el Código de Biodiversidad actualizado.<sup>2</sup> Aunque esta Guía Práctica se redactó principalmente para apoyar los esfuerzos de los equipos en el diseño de proyectos o actividades orientadas a la conservación de la biodiversidad, los productos generados están diseñados en línea con y contribuyendo directamente a los Resultados Intermedios y los Objetivos de Desarrollo de la Estrategia de Cooperación para el Desarrollo del País (CDCS, por sus siglas en inglés) de la Misión.

Aunque se enfocan en los programas de biodiversidad, los conceptos, las prácticas y las herramientas descritas en estas Guías Prácticas pueden utilizarse, y se han utilizado, en los programas de otros sectores del desarrollo, así como en los programas integrados (multisectoriales). La metodología descrita en estas tres Guías Prácticas se basa en las [Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación](#), un recurso que se utiliza de manera amplia en la comunidad de conservación a nivel global. Aunque esta metodología ayudará al personal de USAID y a los socios implementadores a cumplir con los requisitos del Ciclo de Programa y los requisitos del Código de Biodiversidad, la metodología no es de por sí obligatoria, pero sí altamente recomendable.

Esta segunda Guía Práctica de Biodiversidad describe la herramienta de cadena de resultados, cómo crear cadenas de resultados y los beneficios de desarrollarlas para apoyar los programas de biodiversidad. Esta Guía Práctica define una teoría del cambio como una descripción de las relaciones lógico-causales entre un enfoque estratégico y los múltiples niveles de condiciones o resultados necesarios para lograr un propósito o resultado a largo plazo (véase Recuadro I en la página 7 para las definiciones). Una cadena de resultados es una representación gráfica de una teoría del cambio, o sea es un tipo de modelo lógico. Las cadenas de resultados son herramientas útiles para los equipos de diseño de los programas

<sup>1</sup> En este documento la palabra “supuesto” es una traducción de la palabra “assumption” en inglés. La palabra “suposición” es también aceptable.

<sup>2</sup> USAID cuenta con un Código de biodiversidad que sirve de guía a la Agencia para determinar qué programas cumplen con los requisitos “directos” de los programas de biodiversidad. Todos los programas de USAID que utilizan fondos deben cumplir con los cuatro criterios del Código. Véase la [Política de Biodiversidad de USAID](#).

de biodiversidad porque los ayudan a discutir, refinar y hacer explícitos sus supuestos programáticos, así como a medir la eficacia de sus enfoques estratégicos y a desarrollar un marco común para el aprendizaje entre programas que utilizan enfoques estratégicos similares.

Esta Guía Práctica desglosa el proceso de desarrollo de cadenas de resultados para representar las teorías del cambio en 13 pasos.

- Paso 1:** Definir las declaraciones de propósito o de sub-propósito(s)
- Paso 2:** Seleccionar y separar los componentes pertinentes del modelo de situación
- Paso 3:** Agregar impulsores clave faltantes (si es necesario)
- Paso 4:** Hacer una lluvia de ideas sobre enfoques estratégicos
- Paso 5:** Priorizar y seleccionar enfoques estratégicos preliminares
- Paso 6:** Seleccionar y separar los componentes de los enfoques estratégicos priorizados
- Paso 7:** Convertir los componentes de los enfoques estratégicos seleccionados en resultados deseados
- Paso 8:** Repensar la lógica de resultados y añadir resultados importantes faltantes
- Paso 9:** Agregar acciones ilustrativas (según sea necesario)
- Paso 10:** Verificar que la cadena de resultados cumpla con los criterios de una buena cadena de resultados
- Paso 11:** Vincular a otros enfoques estratégicos para aclarar la lógica (según sea necesario)
- Paso 12:** Agregar supuestos críticos y riesgos (opcional)
- Paso 13:** Considerar si estos son los enfoques estratégicos correctos

Al seguir estos pasos, el proceso de desarrollo de una cadena de resultados resultará sencillo y directo. Además, se podrán establecer equipos de diseño, gestores de programas y socios implementadores para que puedan monitorear, evaluar y aprender de sus esfuerzos, en otras palabras, poner en práctica un buen manejo adaptativo. En este sentido, esta Guía práctica también detalla por qué las cadenas de resultados son útiles, tomando ejemplos de casos reales para que así los equipos de diseño, los gestores de programas y los socios implementadores de los programas de USAID comprendan con mayor claridad cómo pueden utilizar las cadenas de resultados en sus propios programas de biodiversidad.

## II. INTRODUCCIÓN

Todos los años, USAID invierte cantidades considerables de recursos económicos y humanos en los programas orientados a conservar la biodiversidad en lugares prioritarios y a integrar la conservación de la biodiversidad como un componente esencial del desarrollo internacional. Pero, ¿cómo la Agencia puede saber si se logra el impacto previsto de conservación de la biodiversidad? Más aún, ¿cómo los programas aprenden de los enfoques estratégicos y los mejoran? Durante mucho tiempo, la comunidad conservacionista ha debatido en torno a estas preguntas. Para que USAID tenga éxito en sus esfuerzos por conservar y proteger la biodiversidad para las generaciones actuales y futuras, necesita determinar mejor estas condiciones y luego dirigir sus escasos recursos económicos y humanos hacia los enfoques que servirán para cosechar mayores beneficios para esa inversión. Las cadenas de resultados pueden servir para hacer frente a estos desafíos, ya que ayudarían a los equipos de diseño a articular teorías del cambio claras y sólidas, enfocar y organizar esfuerzos, preparar el monitoreo eficaz del desempeño, aprender qué funciona y qué no, entender cuáles son las condiciones importantes para el éxito y poner en práctica el manejo adaptativo.

A fin de determinar las condiciones bajo las cuales los distintos enfoques estratégicos funcionan, no funcionan o por qué lo hacen, es necesario que las expectativas sean explícitas. Teniendo esto presente, en el capítulo 201 del Sistema Automatizado de Directrices sobre la Política Operativa del Ciclo de Programa de USAID ([ADS 201](#)), se requiere que los gestores de USAID demuestren la relación entre la inversión de recursos planificada y los resultados esperados. La CDCS se basa en una sólida hipótesis de desarrollo que “describe la teoría del cambio, la lógica y las relaciones entre los componentes necesarios para lograr un resultado a largo plazo o contribuir al mismo” ([ADS 201](#)). A nivel de proyecto, el sistema ADS 201 establece que en la fase de diseño de los proyectos “cada Misión desarrolla una teoría del cambio, una descripción o ilustración de cómo y por qué se espera que se logre el propósito del proyecto en el contexto del mismo”. Por ende, la teoría del cambio del proyecto es análoga con la hipótesis de desarrollo a nivel de CDCS (Recuadro I).

De manera similar, la [Política de Biodiversidad de 2014 de USAID](#) identifica el uso de teorías del cambio como un paso importante en el proceso de diseño de programas<sup>3</sup> para ayudar a los equipos a aclarar cómo creen que un enfoque estratégico propuesto modificará el o los problemas identificados. Por otro lado, el Código de Biodiversidad de USAID establece como dos de sus cuatro criterios que los programas que utilizan fondos designados para biodiversidad deben “ser identificados en función de un análisis de los impulsores y amenazas a la biodiversidad y una teoría del cambio correspondiente” y “deben monitorear los indicadores asociados con una teoría del cambio establecida para los resultados de conservación de la biodiversidad”.

Esta Guía Práctica de Biodiversidad describe las cadenas de resultados como una herramienta que puede ayudar a los equipos de diseño, gestores y socios implementadores a cumplir con los requisitos de la Política de Biodiversidad y del

### Recuadro I. Aclaración de términos: hipótesis de desarrollo, teoría del cambio, cadenas de resultados y enfoque estratégico

Una **hipótesis de desarrollo** describe la teoría del cambio, la lógica y las relaciones causales entre los componentes necesarios para lograr un resultado a largo plazo o contribuir al mismo. Es una breve narración que explica las relaciones entre los resultados que van desde los resultados sub-intermedios hasta los resultados intermedios, los objetivos de desarrollo y el objetivo de la CDCS, en muchas ocasiones mediante enunciados si-entonces que hacen referencia a las pruebas que sustentan la relación causal ([ADS 201](#)). Asimismo, se resume de forma gráfica la hipótesis de desarrollo de la CDCS en un modelo lógico conocido como Marco de resultados.

El sistema ADS 201 define la **teoría del cambio** como “el razonamiento que está detrás de las preguntas cómo y por qué se espera que se logre un resultado u propósito en un contexto dado”. Esta Guía práctica amplía esta definición a fin de incluir una descripción de las relaciones lógico-causales entre un enfoque estratégico y los múltiples niveles de las condiciones o resultados preliminares que son necesarios para lograr un resultado a largo plazo.

Un **enfoque estratégico** es un conjunto de acciones con un enfoque en común que trabajan en conjunto para hacer frente a amenazas específicas, impulsores u oportunidades con el fin de lograr un conjunto de resultados pertinentes. Un buen enfoque estratégico debería centrarse en, o relacionarse con, estos resultados pertinentes que son necesarios para lograr resultados relativos a programas a largo plazo, factibles en función de los recursos disponibles y las posibles limitaciones y apropiados para el contexto en el que se implementarán. Las cadenas de resultados tienen como mínimo un enfoque estratégico.

<sup>3</sup> En esta Guía y en las guías complementarias, el término “programa” o “programas” se utiliza como término general a fin de abarcar los niveles de los proyectos y de las actividades de USAID.

Ciclo de Programa, y a seguir las recomendaciones relacionadas con los resultados esperados detallados en un Marco de Resultados, ya sea un Objetivo de Desarrollo, Resultado Intermedio o Resultados sub-Intermedios. Las cadenas de resultados ayudan a los equipos de diseño a tener resultados esperados explícitos, definir plazos realistas, monitorear el grado en el que ven los cambios deseados y comprender por qué han tenido éxito o no en lograr los resultados esperados. Las cadenas de resultados son modelos lógicos<sup>4</sup> que proporcionan representaciones gráficas bien definidas de una teoría del cambio (véase Recuadro 1 en la página 7).

Esta teoría del cambio puede ser a diferentes niveles: estrategias, proyectos o actividades. En teoría, como parte del proceso de desarrollar un modelo lógico para un proyecto, los equipos de diseño del programa deberían establecer relaciones de causa y efecto detalladas. Sin embargo, en la práctica muchos de los equipos de diseño no establecen claramente todos los supuestos<sup>5</sup> que existen detrás de la teoría del cambio de los proyectos. Esta Guía Práctica describe cómo los equipos de diseño pueden usar las cadenas de resultados para asegurar que las relaciones causales en una teoría del cambio de un proyecto o actividad sean claras y explícitas. El uso del proceso sistemático aquí descrito puede ayudar a que los equipos de diseño y demás interesados puedan atender el llamado en la Política de Biodiversidad, de integrar el diseño de los programas, el manejo y el monitoreo para probar los supuestos, aprender y adaptar acciones, lo cual es la esencia de un buen manejo adaptativo.<sup>6</sup>

A nivel de CDCS, USAID utiliza Marcos de Resultados, como el modelo lógico requerido para describir cómo USAID, en coordinación estrecha con los socios de los países anfitriones y con las agencias gubernamentales de los Estados Unidos de América, puede abordar mejor los desafíos y oportunidades de desarrollo identificados por Misión dentro de la región o país anfitrión. Esta Guía Práctica describe cómo se pueden utilizar las cadenas de resultados como el modelo lógico de preferencia para fines similares a nivel de diseño de proyecto y actividad.

---

<sup>4</sup> De acuerdo con el ADS 201, un modelo lógico es una representación gráfica de una teoría del cambio. Los marcos de resultados, marcos lógicos y las cadenas de resultados son todos tipos de modelos lógicos.

<sup>5</sup> En esta Guía Práctica, se utiliza el término general “supuestos” para hacer referencia a las creencias que un equipo de diseño tiene sobre un enfoque estratégico conducirá a una serie de resultados y, en última instancia, a la reducción de amenazas clave y al logro de la conservación de la biodiversidad. En una cadena de resultados, estos supuestos programáticos están representados por flechas que muestran cómo un equipo de diseño cree que un resultado conducirá al siguiente. La diferencia entre un supuesto programático y uno crítico se explica en el Recuadro 4 que figura en la página 25.

<sup>6</sup> El manejo adaptativo es un enfoque intencional de tomar decisiones y hacer ajustes programáticos como resultado de la adquisición de nueva información y cambios en el contexto ([ADS 201](#)).



### III. ¿QUÉ ES UNA CADENA DE RESULTADOS?

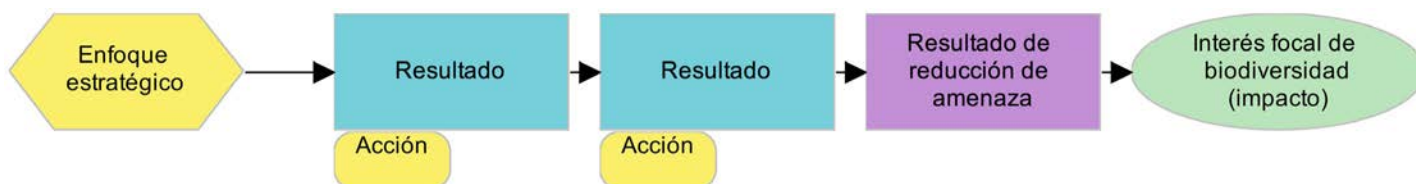
Una cadena de resultados es una representación gráfica de una teoría del cambio. Es un tipo de modelo lógico que muestra las relaciones entre lo que un programa tiene previsto hacer y los cambios y resultados que espera alcanzar para lograr el propósito del programa (véase Recuadro 1 en la página 7). En el caso de los programas de conservación de la biodiversidad de USAID, una cadena de resultados puede representar los supuestos de un equipo de diseño sobre cómo piensan que un enfoque estratégico o enfoques específicos contribuirán a la reducción de amenazas directas importantes y conducirán a la conservación de intereses focales de biodiversidad.

Las cadenas de resultados pueden servir para ayudar a los equipos de diseño a discutir y refinar sus supuestos, llegar a un entendimiento común de lo que buscar lograr y decidir cómo lo representarán; a proporcionar una base para medir la eficacia, ya que los resultados en una cadena de resultados son las unidades en torno a las cuales los equipos de diseño desarrollan declaraciones de los resultados e indicadores para monitorear progreso; y a proporcionar un marco común para el aprendizaje entre todas las actividades, proyectos y Unidades operativas. Luego de explicar cómo se desarrolla una cadena de resultados, esta Guía Práctica brindará más información sobre cada uno de estos beneficios.

Típicamente, un único proyecto o actividad tendrá múltiples enfoques estratégicos y, por tanto, múltiples cadenas de resultados que en su conjunto ilustran cómo un equipo de diseño cree que sus esfuerzos conducirán a una mejor conservación de la biodiversidad. Como se muestra en la Figura 1, hay cinco componentes básicos en una cadena de resultados, a saber:

1. **Interés focal de biodiversidad (impacto)** – Estado deseado del interés focal de biodiversidad que un programa buscar lograr.
2. **Resultado en la reducción de amenazas** – Reducción deseada de una amenaza específica que un programa busca lograr.
3. **Resultados** – Resultados preliminares o a corto plazo necesarios para lograr un resultado en la reducción de amenazas y, a la larga, impacto en el interés focal de biodiversidad.
4. **Enfoque estratégico**<sup>7</sup> – Conjunto de acciones con un enfoque común que trabajan en conjunto para lograr una serie de resultados de una cadena de resultados.
5. **Acciones seleccionadas** – Intervenciones específicas o conjuntos de tareas realizadas con la finalidad de obtener uno o más resultados. Cada acción debe estar relacionada con un resultado.

Figura 1. Componentes Básicos de una Cadena de Resultados



Las cadenas de resultados con frecuencia (y preferiblemente) se derivan de modelos de situación. Sin embargo, difieren en qué los modelos de situación muestran el estado del mundo antes de que el programa planificado adopte alguna acción, mientras que una cadena de resultados muestra el estado previsto del mundo que un programa intenta lograr mediante las acciones propuestas. Las cadenas de resultados pueden ser herramientas importantes para establecer relaciones de causa y efecto, que en ocasiones están implícitas o incompletas cuando están resumidas en otros modelos lógicos.

<sup>7</sup> Cada cadena de resultados puede tener uno o más enfoques estratégicos que contribuyan a la misma. Estos enfoques se representan gráficamente mediante un hexágono amarillo que tiene una flecha que apunta a la cadena de resultados correspondiente. El enfoque estratégico se compone de varias acciones que trabajan en conjunto para lograr una serie de resultados en una cadena de resultados. Aunque el hexágono amarillo del enfoque estratégico puede apuntar al o a los primeros resultados en una cadena, el enfoque de por sí incluye todas las acciones y resultados logrados mediante estas acciones en los distintos puntos de toda la cadena de resultados. En otras palabras, el enfoque estratégico representado mediante el hexágono amarillo actúa como un marcador o etiqueta que representa las acciones a las que apunta dentro de la cadena de resultados.

USAID requiere el uso de un modelo lógico para la planificación de proyectos. Los equipos de diseño de proyectos pueden elegir entre una variedad de modelos lógicos. Aunque no se requiere un modelo lógico de actividades, se recomienda tenerlo. ADS 201 establece que “para garantizar que los socios implementadores tengan la mayor información posible sobre el proyecto al que contribuye una actividad, las Misiones y las Unidades Operativas de Washington deberían proporcionar el modelo lógico del proyecto correspondiente como un anexo a solicitudes o adjudicaciones”. Además, USAID “puede solicitar que el ofertante o solicitante proporcione un modelo lógico de actividades en su respuesta a una solicitud” (ADS 201). Esta Guía práctica expone cuán beneficioso es el uso de cadenas de resultados como modelo lógico de elección para representar teorías del cambio en los programas de conservación de la biodiversidad.

## IV. ¿CÓMO DESARROLLAR Y USAR UNA CADENA DE RESULTADOS?

En esta Guía práctica, se asume que ya se ha desarrollado un modelo de situación para un proyecto o actividad y que se han clasificado las amenazas directas (véase la [Guía Práctica I de Biodiversidad: Desarrollo de Modelos de Situación en los Programas de Biodiversidad de USAID](#)).

Se utilizó el software de Manejo Adaptativo Miradi (Recuadro 2) para generar las figuras e ilustraciones gráficas en esta guía. Sin embargo, como en el caso del desarrollo de modelos de situación, un equipo de diseño puede usar los recursos disponibles que mejor se adapten a sus necesidades de planificación.

Estos pueden incluir notas autoadhesivas, tarjetas de índice, rotafolios, pizarras blancas, otro software (Recuadro 2) o cualquier otra configuración o combinación de herramientas que permita agregar, eliminar y mover componentes en una cadena de resultados. Estos recursos manuales en ocasiones facilitan una participación más directa y activa de los miembros del equipo de diseño que los recursos electrónicos. Documentar y compartir los resultados de estas sesiones de trabajo es una tarea clave que puede estar apoyada de manera eficaz con una serie de opciones de software.

### Recuadro 2. Programas informáticos (software) para diseñar cadenas de resultados

**Software de Manejo Adaptativo Miradi** – Este software ayuda a los profesionales a completar todos los pasos de diseño, así como a diseñar un modelo de situación.

**MS Visio** – Este software de diagramación tiene características que facilitan la creación de diagramas de flujo, tales como los modelos de situación.

**MS Word o MS PowerPoint** – Estos programas tienen funciones básicas de dibujo que demandan más tiempo y son menos flexibles que Mirado o MS Visio.

### EJEMPLO DE ESTA GUÍA PARA LA DIVERSIDAD: EL PROYECTO GRAND RIVER

Esta Guía Práctica usa el proyecto ficticio Grand River como ejemplo<sup>8</sup> para ilustrar cómo utilizar cadenas de resultados. Este proyecto ficticio, que está incluido en la primera Guía Práctica, se basa en contextos de conservación de la vida real. El propósito de este proyecto ficticio se vincula con un componente ficticio de un CDCS, un Resultado Intermedio sobre la “Conservación de la biodiversidad para mejorar el bienestar de las comunidades rurales seleccionadas”. El modelo de situación desarrollado para el proyecto Grand River incluye (entre otros) amenazas directas de alto calificación de pesca excesiva, que afectan al interés focal de biodiversidad: poblaciones de peces. Esta Guía práctica sobre cadenas de resultados centrará sus ejemplos en esta parte del modelo de situación del proyecto Grand River.

## Paso 1: Definir las Declaraciones de Propósito o Sub-Propósito(s)

El primer paso para desarrollar una cadena de resultados es aclarar lo que el equipo de diseño tiene en última instancia previsto lograr, especificando el estado futuro deseado del alcance del programa de biodiversidad y cada interés focal de biodiversidad. En específico, el equipo de diseño debería definir en una declaración el estado futuro deseado del alcance del programa de biodiversidad y cada interés focal de biodiversidad. De hecho, este paso puede haberse iniciado durante el desarrollo del modelo de situación cuando se redactó una declaración preliminar del propósito del proyecto; sin embargo, ahora que se comprende mejor el contexto o problema, se puede presentar una declaración de resultado más detallada.

En la planificación del Ciclo de Programa de USAID, el propósito del proyecto puede relacionarse con el alcance del proyecto de biodiversidad o con un interés focal de biodiversidad. Si, como generalmente es el caso (y como se muestra en el proyecto Grand River), hay múltiples intereses focales de biodiversidad, el equipo de diseño establecerá un sub-propósito para cada interés; el propósito general solo será pertinente a nivel de alcance del programa de biodiversidad.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> El ejemplo Grand River que se utiliza en las tres Guías Prácticas es un ejemplo de enseñanza y no debería ser interpretado como un respaldo de ninguna decisión técnica ni temática tomada durante el curso del desarrollo del ejemplo.

<sup>9</sup> En teoría, si el alcance del programa de biodiversidad se va a abordar como un “proyecto medioambiental” más amplio que contiene otros componentes que no son de biodiversidad, entonces el estado deseado del alcance del programa de biodiversidad sería uno de los sub-propósitos del proyecto medioambiental.

A pesar de que el (sub)-propósito<sup>10</sup> deberían estar directamente vinculados con el alcance del programa de biodiversidad o los intereses focales de la biodiversidad, deberían utilizar el mismo lenguaje que el Resultado Intermedio o el Resultado sub-Intermedio pertinente del Marco de Resultados del CDCS correspondiente. La estrategia CDCS debería haber definido resultados (sub)intermedios<sup>11</sup> que tengan sentido para el contexto del programa. Si este no es el caso, el equipo de diseño tendrá posiblemente que trabajar con el personal respectivo de la Misión para revisar los resultados (sub)intermedios y asegurarse de que haya una correspondencia directa entre el o los (sub)propósitos respectivos del Documento de Evaluación del Proyecto (PAD) y el componente de CDCS correspondiente.

Si el equipo de diseño del programa establece un único propósito o múltiples sub-propsósitos, en las declaraciones se debe describir el estado futuro deseado del alcance del programa de biodiversidad o el o los intereses focales de biodiversidad. El Recuadro 3 brinda criterios para una declaración de (sub) propósito bien redactada. La guía del Ciclo de Programa de USAID no exige que los equipos de diseño sigan estos criterios, pero es útil hacerlo. Los criterios sirven para asegurar que un equipo de diseño tenga claro que es lo que en última instancia desea y necesita lograr en cuanto a la conservación de la biodiversidad, lo cual es un requisito del Código de Biodiversidad. Además, un sub-propósito bien definido facilita en gran medida el proceso de desarrollar más a fondo la cadena de resultados y la selección de indicadores de monitoreo para el o los intereses focales de biodiversidad.

La información contenida en una evaluación de viabilidad de intereses focales de biodiversidad (también mencionada en el paso 2 de la Guía Práctica de Biodiversidad 1) puede ser muy útil para definir el o los (sub)propósitos. Una evaluación de viabilidad define lo que constituye un saludable interés focal de biodiversidad, ya que aborda las categorías de tamaño, condición y contexto paisajístico, así como lo que es necesario dentro de estas categorías para asegurar la integridad o viabilidad del interés focal de biodiversidad en el largo plazo. Por ejemplo, si el interés focal de biodiversidad es un bosque, la evaluación de viabilidad podría describir el área del bosque (tamaño), la presencia o abundancia de especies forestales clave (condición) y la conectividad con otros sistemas (contexto paisajístico). Todos estos elementos son necesarios para que el bosque sea ecológicamente viable. La evaluación de viabilidad también podría describir en qué estado está hoy el interés focal de biodiversidad en términos de estos atributos y dónde podría estar en el futuro (con una fecha específica identificada). Toda esta información ayuda a los equipos de diseño a redactar una buena declaración de (sub)propósito.

Si no se cuenta con una evaluación de viabilidad disponible, los equipos de diseño pueden utilizar conceptos generales para informar el desarrollo de un buen (sub)propósito. Todo equipo de diseño puede tener en mente las categorías de tamaño, condición y contexto paisajístico para desarrollar una descripción inicial de los estados futuros deseados del interés focal de biodiversidad. En esta etapa, no es necesario abordar todos los criterios para un buen (sub)propósito.

En el proyecto Grand River presentado como ejemplo, el equipo de diseño establece un propósito de alto nivel para el proyecto con la finalidad de abordar el alcance del programa de biodiversidad: Integridad ecológica de ecosistemas terrestres y de agua dulce prioritarios en la cuenca de Grand River restaurada para las generaciones actuales y futuras. En este caso, el proyecto Grand River también tiene sub-propsósitos específicos para cada uno de sus intereses focales de biodiversidad.

### Recuadro 3. Criterios para un Buen (Sub) Propósito

Un propósito o sub-propósito bien redactado debe cumplir con los siguientes criterios:

- **Orientado a Impactos** – Está directamente asociado con un interés focal de biodiversidad y describe el estado futuro deseado de ese interés focal en el largo plazo.
- **Limitado en el Tiempo** – Alcanzable dentro de un plazo específico (generalmente de 10 a más años en el caso de un contexto de biodiversidad; sin embargo, los equipos de diseño del PAD deberían considerar un plazo de 5 años que sea compatible con el CDCS).
- **Medible** – Definible en relación con alguna escala estándar (números, porcentaje, fracciones o un estado de todo o nada)
- **Específicos** – Claramente definido para que todas las personas intervinientes en el proyecto interpreten de la misma manera lo que significan los términos incluidos en el sub-propósito.

<sup>10</sup> En esta Guía Práctica, se utiliza el término “(sub)propósito” para hacer referencia a un propósito o sub-propósito, dependiendo del nivel de planificación del Marco de Resultados de la Misión.

<sup>11</sup> En este documento, el término “resultado (sub)intermedio” hace referencia a un resultado intermedio o sub-intermedio, dependiendo del nivel de planificación del Marco de Resultados de la Misión.

El equipo de diseño del ejemplo elaboró un primer borrador de la declaración de sub-propósito para las poblaciones de peces (interés focal de biodiversidad):

*Borrador 1: Poblaciones sanas de peces*

Durante este paso, el equipo de diseño del ejemplo trabajó para mejorar esa declaración a:

*Borrador 2: Poblaciones de peces preservadas en los ecosistemas de agua dulce de la cuenca del Grand River*

Con base en los criterios del Recuadro 3 (en la página 12), el equipo de diseño puede evaluar el borrador 2 de su declaración de propósito, utilizando las siguientes preguntas:

- **¿Se relaciona con un interés focal de biodiversidad?** Sí, se relaciona con la población de peces, que constituye uno de los intereses focales del programa.
- **¿Está orientado a impactos?** Sí, indica que el equipo de diseño desea preservar las poblaciones de peces, aunque como se muestra en los otros criterios, no está claro que se entienda por “preservadas”.
- **¿Es medible?** No, no está claro cómo el equipo de diseño mediría el término “preservadas”. No hay una relación con una escala estándar.
- **¿Está limitado en el tiempo?** No, el sub-propósito no especifica un plazo determinado.
- **¿Es específico?** No, no está claro que se entienda por “preservadas”, tampoco cuántas especies de peces hay, en cuáles se están enfocando los equipos de diseño o cuáles serían los niveles deseados de población de peces.

Para mejorar el borrador 2 de su declaración de sub-propósito, el equipo de diseño necesitaría hacerlo más medible, limitado en el tiempo, y específico. Luego de aplicar estos criterios, la próxima interacción del sub-propósito para las poblaciones de peces podría ser la siguiente:

*Borrador 3: Para el 2025, más del 80% de las cuencas secundarias de Grand River tendrán poblaciones autosostenibles de peces nativos clave.\**

*\*Véase la lista de peces nativos prioritarios e identificados por sub-cuenca.*

El borrador 3 es más sólido que los otros porque es más específico y medible, y está limitado en el tiempo; además indica claramente cómo los gestores del programa y los socios implementadores medirán el avance en el logro de su sub-propósito (es decir, su indicador). El borrador 2 está redactado de manera tan genérica que no está claro cómo se medirá este sub-propósito ni cómo se sabrá si se logró.

En algunos casos, un (sub)propósito puede incluir términos que necesitan ser definidos con mayor precisión. Tal como se hizo en programa arriba descrito, los términos que necesitan ser definidos con mayor precisión pueden ser identificados con un asterisco y una nota si la inclusión de este detalle adicional dentro del texto del (sub)propósito dificulta la comprensión de la declaración. También, podría haber algunas incertidumbres cuando se define el (sub)propósito. El equipo de diseño debería indicarlas en la declaración de (sub)propósito y describir el plan para proporcionar la información adicional necesaria a medida que se sigue desarrollando el modelo.

El o los sub-propósitos no deberían describir cómo el programa tiene previsto reducir una amenaza. Reducir una amenaza puede ser necesario pero no es suficiente para conservar el interés focal de biodiversidad. Por ejemplo, es probable que la reducción de la pesca excesiva contribuya a la conservación de las poblaciones de peces, pero es también probable que esto no necesariamente garantice su viabilidad general. En este caso el (sub)propósito debería enfocarse en describir el estado deseado de las poblaciones de peces.

## Paso 2: Seleccionar y Separar los Componentes Pertinentes del Modelo de Situación

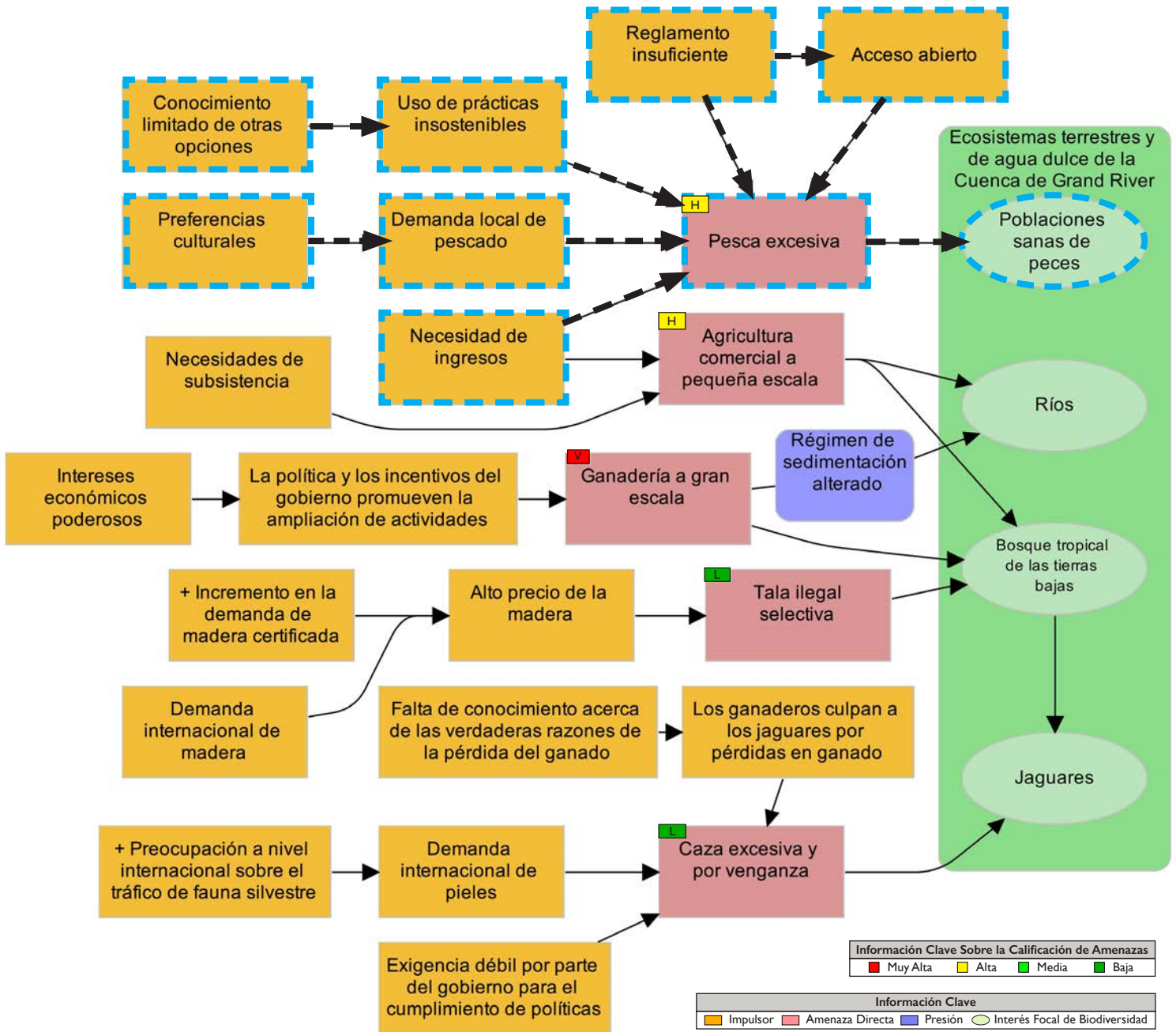
A partir de su modelo de situación, los equipos de diseño deberían identificar una amenaza directa de alta prioridad que es necesario abordar y sus componentes correspondientes (el o los intereses focales de biodiversidad afectados por esa amenaza y sus principales impulsores relacionados). Con recursos limitados, los equipos de diseño por lo general deberían optar por abordar amenazas de calificación superior con el fin de que puedan tener un mayor impacto en el uso de sus inversiones.

Al hacer esto, el equipo de diseño prácticamente está separando una o más “cadenas de problemas” que conforman el modelo de situación general. El equipo de diseño utilizará estas cadenas de problemas como punto de partida para sus cadenas de resultados. Esto significa que un programa (proyecto o actividad) probablemente tendrá múltiples cadenas de resultados. Un equipo de diseño puede tener múltiples cadenas de resultados para una única amenaza si se considera necesario adoptar distintos enfoques estratégicos para abordar esa amenaza, o si puede tener un único enfoque estratégico que aborde múltiples amenazas directas. Independientemente del propósito de un programa, el cual puede contemplar más de una amenaza, los equipos de diseño deberían elaborar tantas cadenas de resultados como sean necesarias para abordar las principales amenazas directas y, por tanto, permitir una mejor toma de decisiones en cuanto a qué es necesario y suficiente para lograr el propósito del programa. No obstante, el equipo de diseño debería procurar mantener las cadenas manejables.

En el proyecto Grand River presentado como ejemplo, la pesca excesiva fue calificada como una amenaza alta, por ello el equipo de diseño decidió trabajar en dicha amenaza y en sus impulsores contribuyentes (véase la Figura 2 en la página 15). Si el equipo de diseño quisiese generar una lluvia de ideas sobre enfoques estratégicos para conservar los bosques tropicales, probablemente se centraría en los impulsores que contribuyen a la agricultura comercial a pequeña escala y a la cría a gran escala y los seleccionaría, ya que estas son amenazas de calificación superior que afectan los bosques tropicales. El equipo de diseño del ejemplo no optaría por trabajar en la tala ilegal selectiva porque esta sería una amenaza de baja calificación y, por tanto, no supondría el mejor uso de los recursos limitados del proyecto.

En la Figura 2, no se incluyen los servicios ecosistémicos ni los intereses de bienestar humano que el equipo de diseño del ejemplo identificó cuando desarrolló su modelo de situación. Estos son aspectos importantes de la situación, pero no son elementos en los que el equipo de diseño del ejemplo trabajaría directamente para modificarlos. Por esta razón, los ejemplos de las cadenas de resultados utilizados en la tercera Guía Práctica se centran en los intereses focales de biodiversidad y en los factores que influyen en su estado (es decir, las amenazas directas y los impulsores ubicados al lado izquierdo del modelo).

Figura 2. Ejemplo Proyecto Grand River – Modelo de Situación que Destaca los Componentes Relacionados con la Amenaza Directa de la Pesca Excesiva

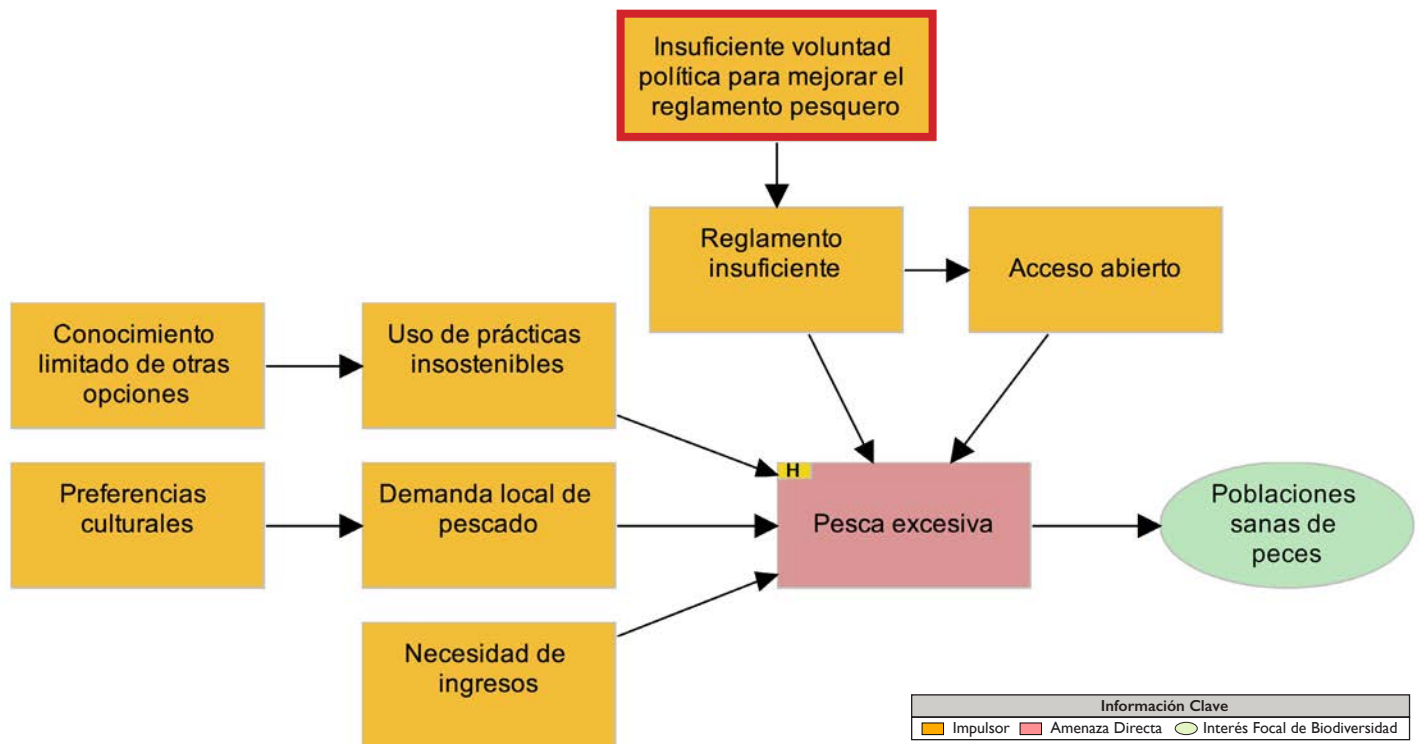


### Paso 3: Agregar Impulsores Clave Faltantes (Si es Necesario)

Una vez que el equipo de diseño haya aislado los impulsores, la(s) amenaza(s) directa(s) y el(los) intereses focales de biodiversidad de su modelo de situación, podrá enfocarse en una sección más manejable del modelo. Al hacer lo anterior, el equipo de diseño podrá darse cuenta de que faltan algunos impulsores clave. Debería agregarlos a la cadena de problemas aislada para asegurarse de que está razonablemente (pero no excesivamente) completa.

En el proyecto Grand River presentado como ejemplo, el equipo de diseño consideró que era importante aclarar por qué los reglamentos eran insuficiente, por lo que agregó el factor “insuficiente voluntad política para mejorar el reglamento pesquero” a sus componentes aislados (véase el recuadro resaltado en rojo de la Figura 3).

Figura 3. Ejemplo Proyecto Grand River – Componentes Relacionados con la Pesca Excesiva Aislados del Modelo de Situación con un Factor Clave Adicional Agregado



### Paso 4: Hacer una lluvia de Ideas sobre Enfoques Estratégicos

Luego, el equipo de diseño debería generar una lluvia de ideas sobre los posibles enfoques estratégicos que servirán para abordar uno o más de los factores (amenazas e impulsores) que afectan el o los intereses focales de biodiversidad. Al igual que en el desarrollo de un modelo de situación (véase la [Guía Práctica de Biodiversidad I: Desarrollo de Modelos de Situación en los Programas de Biodiversidad de USAID](#)), la información utilizada y sintetizada durante estas sesiones dependerá del conocimiento y experiencia del equipo de diseño, así como al acceso a información adicional para cubrir brechas de información que puedan surgir.

Expertos técnicos dentro y fuera de USAID pueden proporcionar información o referencias valiosas a medida que los equipos de diseño proponen enfoques estratégicos. Las evaluaciones opcionales y requeridas por USAID y el [Manual de Biodiversidad](#) también son referencias valiosas. Cuando un equipo de diseño hace una lluvia de ideas sobre enfoques estratégicos para un proyecto o actividad, es clave no limitar el pensamiento, sino más bien tratar de identificar rápidamente tantas ideas como sea posible. Si se usan tarjetas de índice en una pared para representar los componentes seleccionados del modelo de situación, los miembros del equipo de diseño pueden escribir ideas en una tarjeta de índice de color diferente y pegarla cerca del factor con el que la idea esté más asociada.



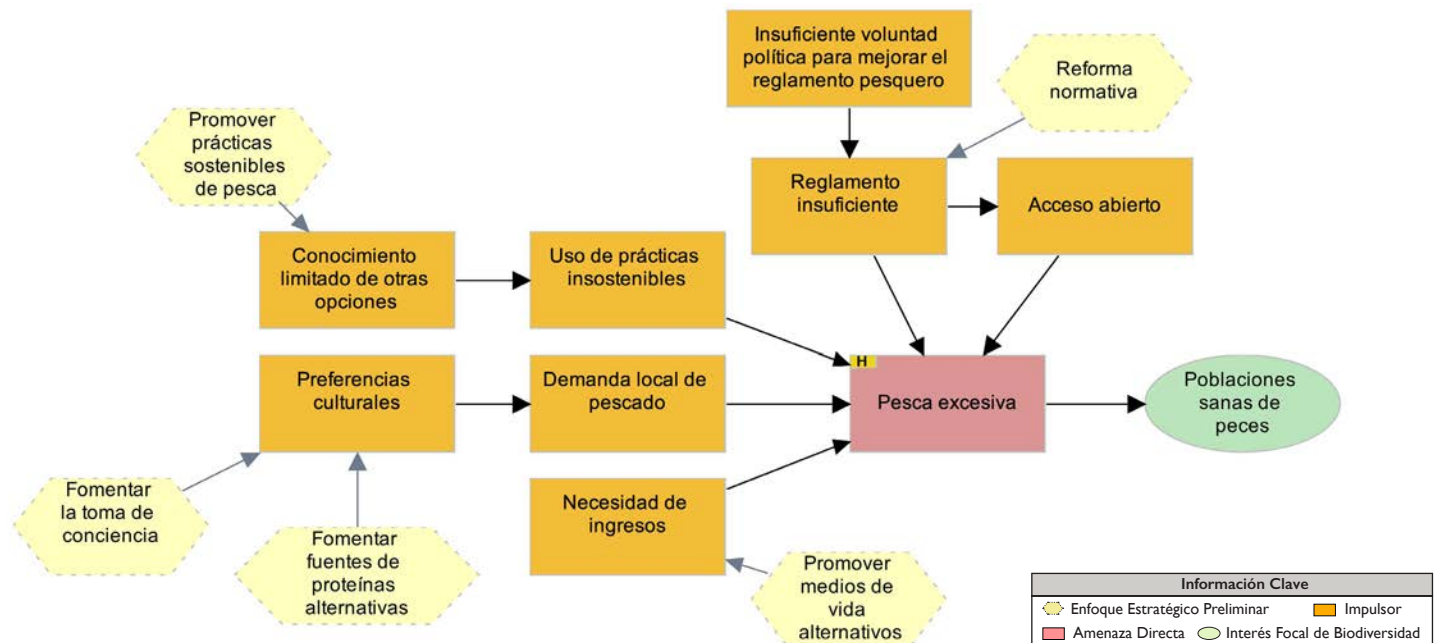
Es normal tener una variedad de tipos de ideas propuestas: algunas pueden ser acciones específicas (por ejemplo, usar tablas de tamaños de peces); algunas, enfoques más elaborados (por ejemplo, organizar asociaciones de pescadores) y algunas, líneas de trabajo muy generales (por ejemplo, la reforma de políticas). Finalmente, un equipo de diseño querrá tener enfoques estratégicos que se encuentren en el mismo nivel. Sin embargo, en este paso, los equipos de diseño deberían fomentar la participación y generación de diferentes ideas. Si un equipo de diseño solamente propone enfoques estratégicos que estén en curso o sean comunes o que reflejen la experiencia de los miembros del equipo de diseño, existe la posibilidad de que las ideas que se propongan no sean las que más se necesitan. Durante este paso, el equipo de diseño debería también revisar cualquiera de las ideas del enfoque estratégico que pudieran haber surgido durante el desarrollo del modelo de situación.

Al realizar una lluvia de ideas, los equipos de diseño deberían considerar lo que los otros actores están haciendo. Estos esfuerzos en curso pudieron haberse identificado como como oportunidades al momento de desarrollar su modelo de situación. En muchas circunstancias, si otro interesado ya está implementado un enfoque estratégico y lo está haciendo bien, el equipo de diseño puede elegir incluirlo como un enfoque en curso, pero no considerarlo como un posible enfoque estratégico para el programa que está siendo diseñado. También, se puede dar el caso contrario, que la existencia de un esfuerzo en curso haga que resulte más atractivo para el nuevo programa apoyarlo.

Luego de identificar una variedad de ideas, el equipo de diseño debería comenzar a discutir cómo se relacionan entre sí los enfoques estratégicos propuestos y, si es necesario, agrupar, fusionar, anidar, editar y aclarar dichos enfoques. Con lo anterior se debería reducir la redundancia y aumentar la claridad. Asimismo, los equipos de diseño deberían identificar las brechas de información que se debe atender más tarde, así como referencias y experiencias que pueden respaldar los posibles enfoques estratégicos.

Finalmente, los equipos de diseño deberían relacionar<sup>12</sup> los posibles enfoques estratégicos al factor que afectan directamente y documentar el proceso y productos de este ejercicio grupal. En la Figura 4, se muestra que el equipo de diseño del proyecto Grand River hizo una lluvia de ideas que resultó en cinco posibles enfoques estratégicos (representados por los hexágonos amarillos formados con líneas entrecortadas) para influir en los impulsores relacionados con la amenaza de la pesca excesiva.

Figura 4. Ejemplo Proyecto Grand River – Lluvia de Ideas sobre Enfoques Estratégicos Preliminares para Abordar la Pesca Excesiva



<sup>12</sup> En las figuras incluidas en esta serie de tres guías prácticas, los hexágonos que contienen los enfoques estratégicos preliminares y seleccionados se relacionan con impulsores o resultados específicos (dependiendo del paso del desarrollo de la cadena de resultados) mediante flechas. Estas flechas son similares a las que enlazan componentes de un modelo de situación o componentes de una cadena de resultados y representan relaciones causales entre componentes. Sin embargo, las flechas que se originan en los hexágonos de enfoques estratégicos representan una relación ligeramente diferente en estos diagramas. Indican que el enfoque estratégico actuará directa o indirectamente sobre todos los componentes conectados al componente al que apunta la flecha. En esencia, la flecha del enfoque estratégico apunta a una cadena de impulsores o resultados, no solo a un componente individual de dichas cadenas. Cuando sea posible, se debe hacer una distinción entre las flechas de enfoques estratégicos y las otras flechas en estos diagramas, utilizando diferentes colores o puntas de flecha.

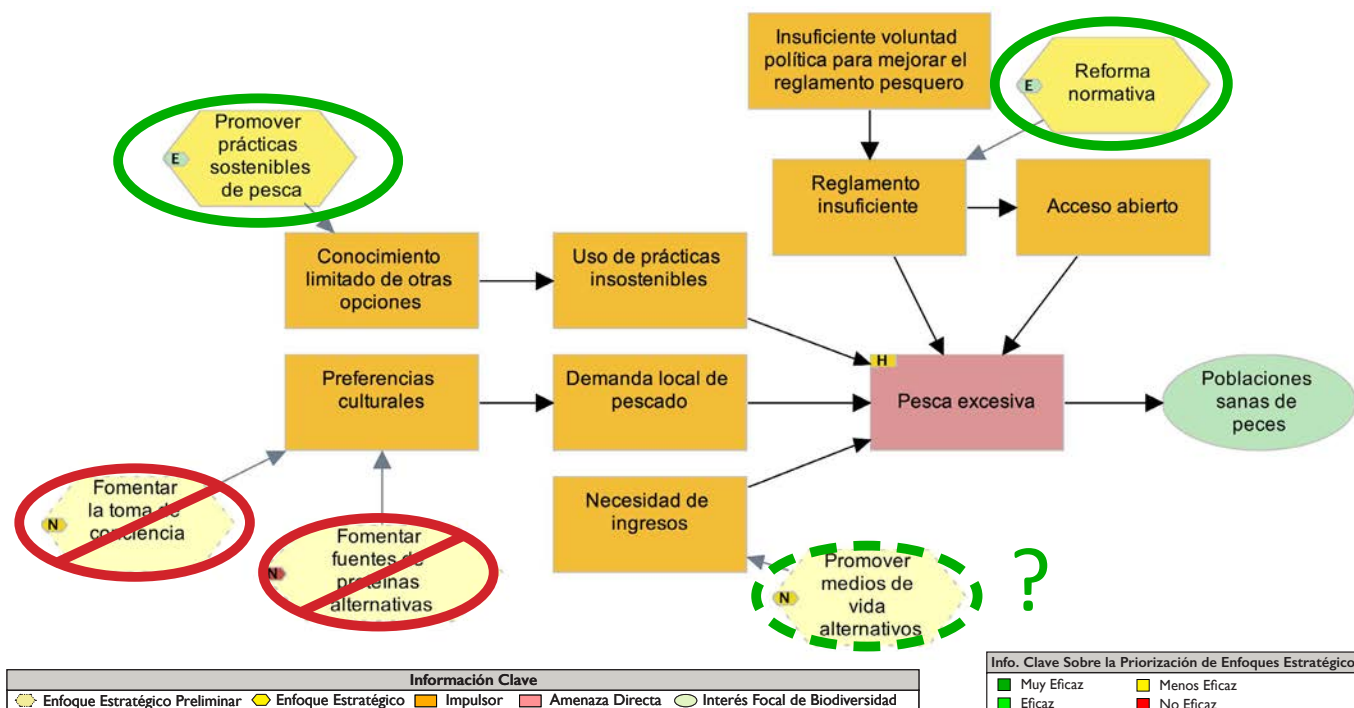
## Paso 5: Priorizar y Seleccionar Enfoques Estratégicos Preliminares

Después de aceptar la cantidad y variedad de enfoques estratégicos propuestos, es probable que el equipo de diseño tenga que priorizarlos. Dos de los criterios recomendados que se utilizarán al momento de priorizar los enfoques estratégicos son el impacto potencial del enfoque estratégico y su viabilidad.<sup>13</sup> Sin embargo, es posible que el equipo de diseño desee considerar otros criterios, tales como qué tan bien contribuyen los enfoques estratégicos propuestos a las prioridades de la estrategia CDCS, a la viabilidad política o a la urgencia de tomar acciones. Los equipos de diseño pueden utilizar una calificación absoluta (por ejemplo, una escala de cuatro o cinco puntos con categorías bien definidas) o una clasificación relativa (comparar enfoques estratégicos entre sí para cada criterio). Una clasificación relativa puede ser en especial útil para reducir una larga lista de posibles enfoques estratégicos (por lo general hasta 12). Puede ser difícil clasificar enfoques estratégicos cuando se comparan más de 12 opciones, por ello es posible que un equipo de diseño considere útil usar una calificación absoluta para generar una lista más corta y luego realizar un ejercicio de clasificación relativa con los enfoques estratégicos restantes en la lista corta.

En la Figura 5, se muestra que el equipo de diseño del ejemplo identificó dos enfoques estratégicos que probablemente implementará (promover prácticas sostenibles de pesca y desarrollar/influir reglamentos): dos que no considerará y uno sobre el que aún no ha decidido (promover medios de vida alternativos). Quizás a través de la experiencia del equipo de diseño no se ha demostrado que este último enfoque estratégico es eficaz o que genera cambios sistémicos; sin embargo, es algo que puede ayudar a desarrollar la buena voluntad con la comunidad. O, quizás, la promoción de medios de vida alternativos es una alta prioridad institucional o del país anfitrión en la región. Es importante que un equipo de diseño analice estas consideraciones adicionales a fin de seleccionar enfoques estratégicos que puedan tener éxito en el contexto local.

Esta continúa siendo una lista inicial de enfoques estratégicos; una vez que se desarrolle una cadena de resultados más completa, el equipo de diseño podrá reconsiderar si es probable que algunos de los enfoques estratégicos inicialmente propuestos tengan éxito. Asimismo, los enfoques estratégicos de la Figura 5 abordan solo una amenaza directa o un interés focal de biodiversidad del modelo de situación a nivel de proyecto. Es posible que existan varias amenazas directas que afecten un interés focal de biodiversidad, y el equipo de diseño pasaría por un proceso similar para cada combinación de amenaza directa e interés(es) focal(es). En consecuencia, varios enfoques estratégicos pueden trabajar juntos para que se refuercen mutuamente y lograr un impacto en el interés focal de biodiversidad.<sup>14</sup>

Figura 5. Ejemplo Proyecto Grand River – Priorización de Enfoques Estratégicos Preliminares para Abordar la Pesca Excesiva



<sup>13</sup> El software de Manejo Adaptativo Miradi utiliza estos criterios y una escala de 4 puntos para evaluar los enfoques estratégicos en función de estos criterios y proporciona una calificación resumida.

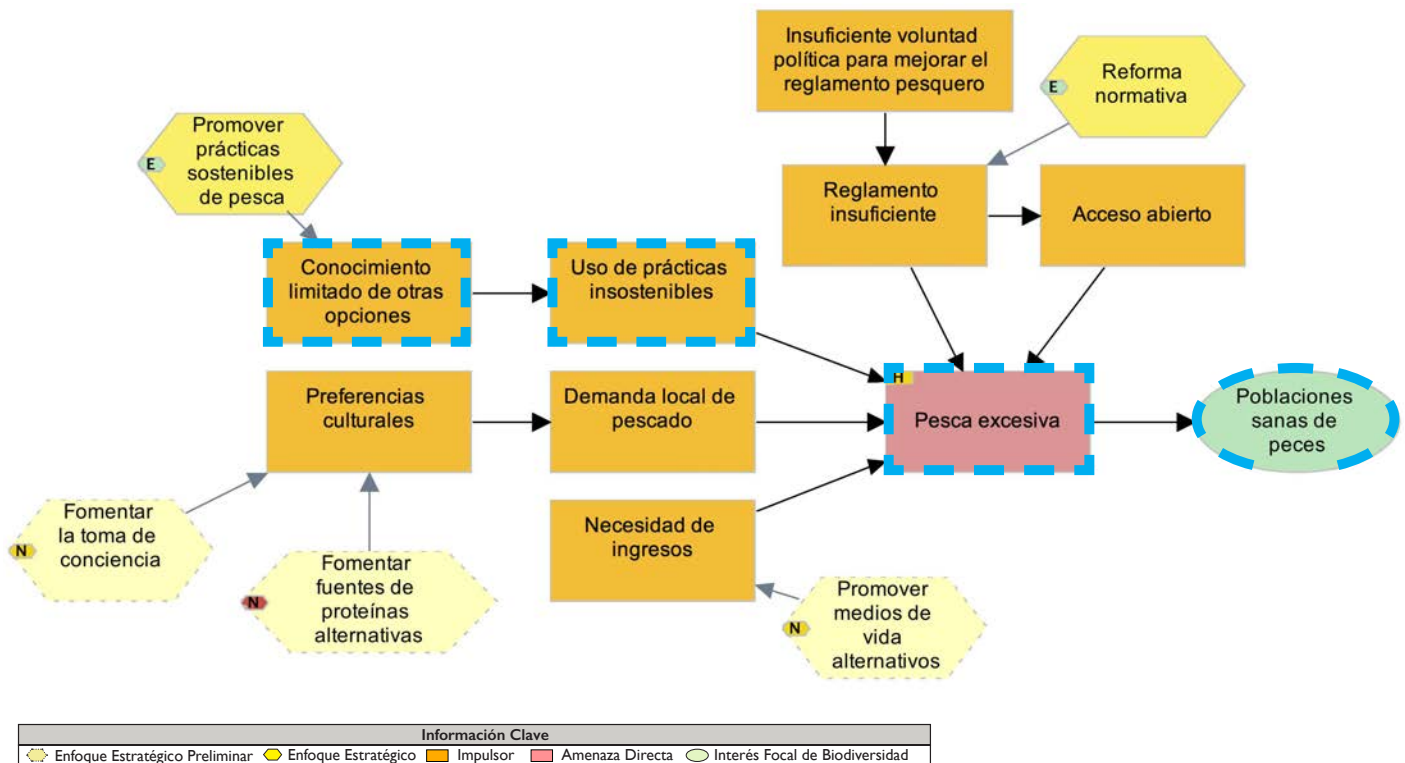
<sup>14</sup> Para más información sobre la lluvia de ideas sobre enfoques estratégicos y la priorización, consulte la guía complementaria sobre selección de enfoques estratégicos ([Supplemental Guide 3: Prioritizing and Selecting Strategic Approaches in USAID Biodiversity Programming](#)).

## Paso 6: Seleccionar y Separar los Componentes de los Enfoques Estratégicos Priorizados

En el caso de cada uno de los enfoques estratégicos adoptados, un equipo de diseño debería seleccionar el enfoque estratégico respectivo y todos sus componentes posteriores (es decir, los componentes que el enfoque estratégico va a afectar según el flujo diseño). Estos componentes serán la base para desarrollar una cadena de resultados.

En el proyecto Grand River presentado como ejemplo, el equipo de diseño seleccionó la cadena de componentes que incluyó el conocimiento limitado de otras opciones, el uso de prácticas insostenibles, la pesca excesiva y las poblaciones de peces (véase la Figura 6).

Figura 6. Ejemplo proyecto Grand River – Modelo de Situación con Enfoque Estratégico Seleccionado y Cadena de Componentes que el Enfoque Estratégico Afectará.



## Paso 7: Convertir los Componentes de los Enfoques Estratégicos Seleccionados a Resultados Deseados

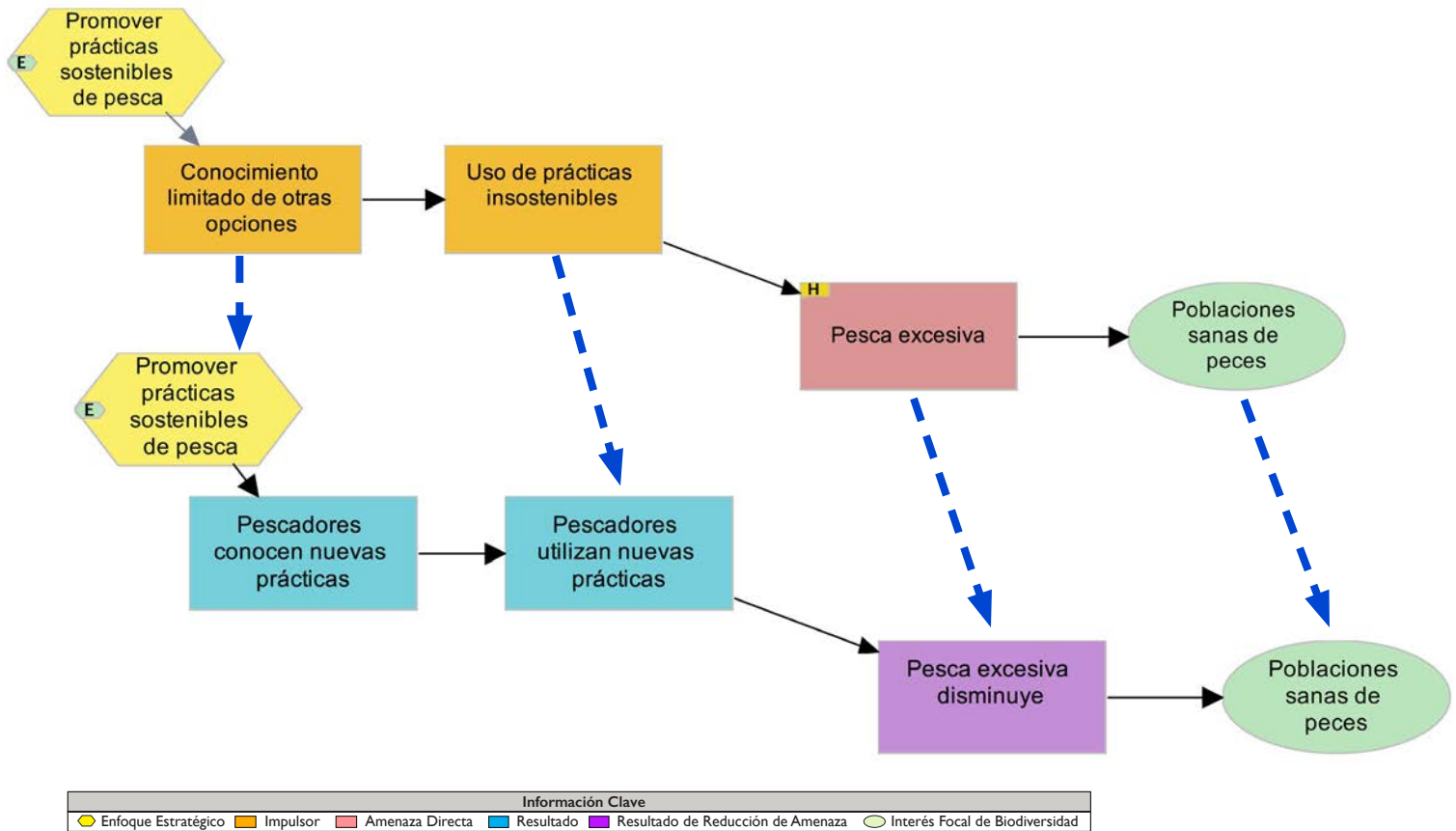
El siguiente paso para desarrollar una cadena de resultados implica cambiar el texto de los componentes seleccionados del modelo de situación a texto que describa los resultados que se deben lograr para cambiar la situación. Este requiere traducir los impulsores y las amenazas directas del modelo de situación a resultados en la cadena de resultados (véase la Figura 7 en la página 20). Esto también puede interpretarse como la conversión de una “cadena de problemas” a una cadena de resultados que propone una vía de solución para el problema.

Los resultados que figuran en los recuadros celestes de la Figura 7 en la página 20 proporcionan al equipo de diseño del ejemplo un punto de partida de que se necesita para que un enfoque estratégico específico (en este caso, promover prácticas sostenibles de pesca en agua dulce) contribuya a reducir la amenaza de pesca excesiva con el fin de que las poblaciones de peces estén sanas. En este punto, el equipo de diseño tiene su borrador inicial de cadena de resultados.

El equipo de diseño del ejemplo seleccionó dos enfoques estratégicos para la amenaza de pesca excesiva (el segundo es la reforma normativa). Para comenzar a desarrollar una cadena de resultados para su enfoque estratégico de reforma normativa (y cualquier otro enfoque estratégico priorizado), el equipo de diseño seguiría el mismo paso para convertir los impulsores y las amenazas directas a resultados esperados. Por razones de brevedad, esta Guía Práctica ilustrará

cómo completar la cadena de resultados solo para uno de los enfoques estratégicos, aunque se sabe que, en casos reales, por lo general los programas tienen múltiples enfoques estratégicos y cadenas de resultados correspondientes.

Figura 7. Ejemplo Proyecto Grand River – Componentes Seleccionados de un Modelo de Situación Convertidos a Resultados Deseados



## Paso 8: Repensar la Lógica de Resultados y Añadir Resultados Importantes Faltantes

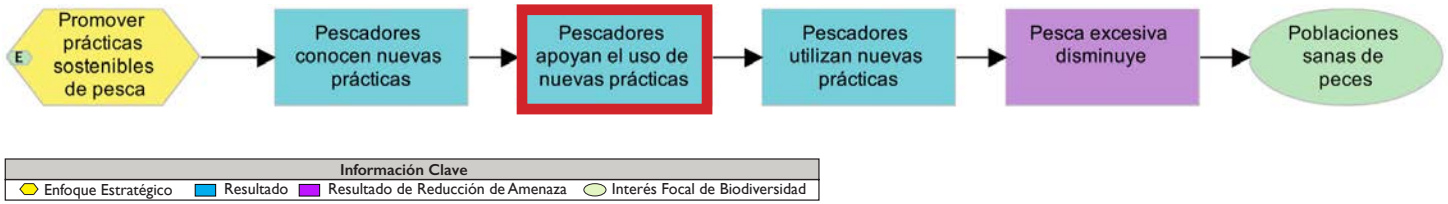
Una vez que un equipo de diseño convierte los componentes específicos de un modelo de situación a resultados, debería asegurarse de tener todos los resultados pertinentes necesarios para generar la reducción necesaria de amenazas. Los equipos de diseño deberían examinar los resultados, así como la secuencia y la lógica, y discutir si falta algún resultado pertinente. Además, deberían asegurarse de que los resultados que han identificado sean suficientes para describir la lógica que sustenta la teoría del cambio y mejorar el estado de o de los intereses focales de biodiversidad.

Si es necesario, se debe añadir resultados faltantes. En esta etapa, los equipos de diseño deberían centrarse en agregar resultados y no acciones. Es importante evitar dar grandes “saltos de fe” cuando el diagrama ilustra un resultado que apunta a otro y no hay ningún supuesto significativo entre estos. Estos saltos de fe deberían motivar a que los equipos de diseño consideren cómo hacer para que la relación causal de la cadena sea más explícita al agregar resultados.

En la Figura 8 en la página 21, se incluye un nuevo resultado (subrayado en rojo) que el equipo de diseño del ejemplo Grand River agregó a su conjunto de resultados para aclarar la lógica y reducir el salto de fe entre los resultados “Los pescadores conocen nuevas prácticas” y “Los pescadores utilizan nuevas prácticas”.

En esta etapa, algunos equipos de diseño tienden a tener problemas de mantener el proceso enfocado a la vez que están conscientes y reconocen la complejidad del caso. Ignorar la complejidad de un proceso puede ocasionar que un equipo de diseño elija enfoques estratégicos con pocas posibilidades de éxito; sin embargo, agregar una gran cantidad de complejidad a una cadena de resultados puede obstaculizar la capacidad de un equipo de ser selectivo, eficaz y pragmático. Es útil tener presente que este es un modelo y como dijo el estadístico George E. P. Box: “Todos los modelos son incorrectos, pero algunos son útiles”. Para que un modelo sea útil, debe ser informativo sin ser demasiado complejo.

Figura 8. Ejemplo Proyecto Grand River – Cadena de Resultados Preliminar con Resultado Clave Faltante Añadido



En el ejemplo proyecto Grand River, el equipo de diseño consideró que apoyar el uso de nuevas prácticas no era suficiente para hacer que los pescadores efectivamente las utilicen. También, consideró que las nuevas prácticas tendrían que ser rentables para los pescadores. Teniendo esto presente, el equipo de diseño modificó el alcance de su enfoque estratégico para dar énfasis al marketing y a la venta, y agregó dos nuevos resultados: “Las cooperativas pesqueras venden en nichos de mercado” y “Los pescadores obtienen más ingresos con las nuevas prácticas” (delineados en rojo en la Figura 9). De hecho, este segundo resultado tenía un factor relacionado en el modelo de situación (Los pobladores locales necesitan ingresos), que no había sido directamente vinculado con el enfoque estratégico de las prácticas de pesca. Esto es un recordatorio de la importancia de revisar periódicamente el modelo de situación principal a través de todo el proceso de diseño del programa. Cabe destacar también que el equipo de diseño agregó una flecha de retroalimentación a su cadena para mostrar que el uso continuo de nuevas prácticas contribuirá a un resultado anterior: los pescadores obtienen más ingresos con las nuevas prácticas.

Figura 9. Ejemplo Proyecto Grand River – Cadena de Resultados Preliminar con Resultados Importantes Faltantes Añadidos



Este paso puede requerir mucho tiempo y constituir un desafío, ya que los equipos de diseño intentan completar la cadena de resultados al agregar y vincular adecuadamente resultados adicionales necesarios para crear vínculos claros, lógicos y tipo si-entonces en toda la cadena. Existen varias formas diferentes de hacer esto:

- ▶ Trabajar de izquierda a derecha, preguntando cuáles deberían ser los resultados inmediatos del enfoque estratégico, qué resultados secuenciales van a producir y qué resultados adicionales son necesarios para reducir la amenaza directa.
- ▶ Trabajar de derecha a izquierda, preguntando qué se necesita que suceda para reducir la amenaza directa y qué resultados se necesitan para que eso suceda.
- ▶ Hacer una lluvia de ideas sobre múltiples resultados a corto plazo y luego organizarlos en una cadena, asegurándose de que haya vínculos claros, razonables y de tipo si-entonces para cada par de resultados.

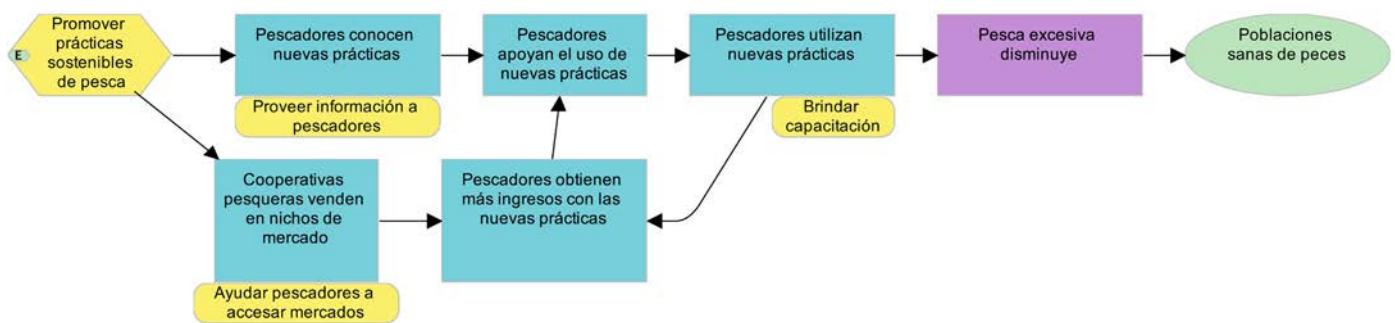
En la práctica, es probable que los equipos de diseño usen una combinación de estas formas. Los vínculos deberían ser causales (por ejemplo, un aumento en el conocimiento hará que haya un cambio de actitudes o contribuirá a lograr dicho cambio) y no simplemente cronológicos (por ejemplo, el implementador trabajará para aumentar el conocimiento en un sitio piloto antes de tratar de influir en el conocimiento de los pescadores en todo el área de alcance).

## Paso 9: Agregar Acciones Ilustrativas (Según se Requiera)

Muchos equipos de diseño consideran útil mostrar acciones específicas que son parte del enfoque estratégico y que son necesarias para ayudar a lograr un resultado en particular. Otra razón posible para incluir una determinada acción en el diagrama es que sea parte de un programa en curso de USAID que el equipo de diseño quiere destacar. Teniendo en cuenta la utilidad de un diagrama simple, un equipo de diseño podría considerar mostrar únicamente las acciones que ayudan a aclarar la lógica si-entonces de la cadena de resultados. Una regla importante que se debe seguir es que cada acción debe estar asociada con un resultado específico en la cadena.

En la Figura 10, el equipo de diseño del ejemplo utilizó una acción (burbuja amarilla) sobre el primer resultado inferior para aclarar que su enfoque estratégico más amplio orientado a promover prácticas sostenibles de pesca incluye acciones específicas para ayudar a que los pescadores tengan acceso a los nichos de mercado. Asimismo, aclaró que necesita brindar información a los pescadores para que conozcan las nuevas prácticas y capacitación para ayudarlos a que puedan utilizarlas.

Figura 10. Ejemplo Proyecto Grand River – Cadena de Resultados para el Enfoque Estratégico de Prácticas Sostenibles de Pesca



Información Clave				
● Enfoque Estratégico	● Acción	● Resultado	● Resultado de Reducción de Amenaza	● Interés Focal de Biodiversidad

Estas acciones son pasos que el equipo de diseño anticipa que el socio encargado de la implementación tomará o debería tomar para implementar el enfoque estratégico. Sin embargo, son diferentes a los cuadros de resultados que tratan acerca del cambio en el mundo externo que esperan ver como resultado de la aplicación de su enfoque estratégico y de sus acciones asociadas. Si el equipo de diseño utiliza recursos manuales (por ejemplo, tarjetas, notas adhesivas, rotafolios), debería usar una combinación de colores, formas y/o tamaños para distinguir estas “acciones ilustrativas” de los otros componentes de la cadena de resultados.

Incluir una acción en la cadena de resultados no implica que sea la única acción necesaria para implementar un enfoque estratégico. Un equipo de diseño puede querer incluir muchas acciones en el diagrama; sin embargo, ello supone un gran costo. El hecho de que haya demasiadas acciones en una cadena de resultados puede dificultar su seguimiento, además que le hace perder la simplicidad y el valor de comunicación. Es importante registrar las ideas del equipo de diseño; sin embargo, no todo tiene que incluirse en el diagrama.



Cómo desarrollar una cadena de resultados. Foto: Arlyne Johnson

Si bien las acciones seleccionadas pueden ayudar a hacer que la cadena sea clara y a evitar dar saltos de fe, un equipo de diseño puede optar por no incluirlas en el diagrama y más bien organizarlas por resultado de alguna otra manera (por ejemplo, una tabla complementaria).

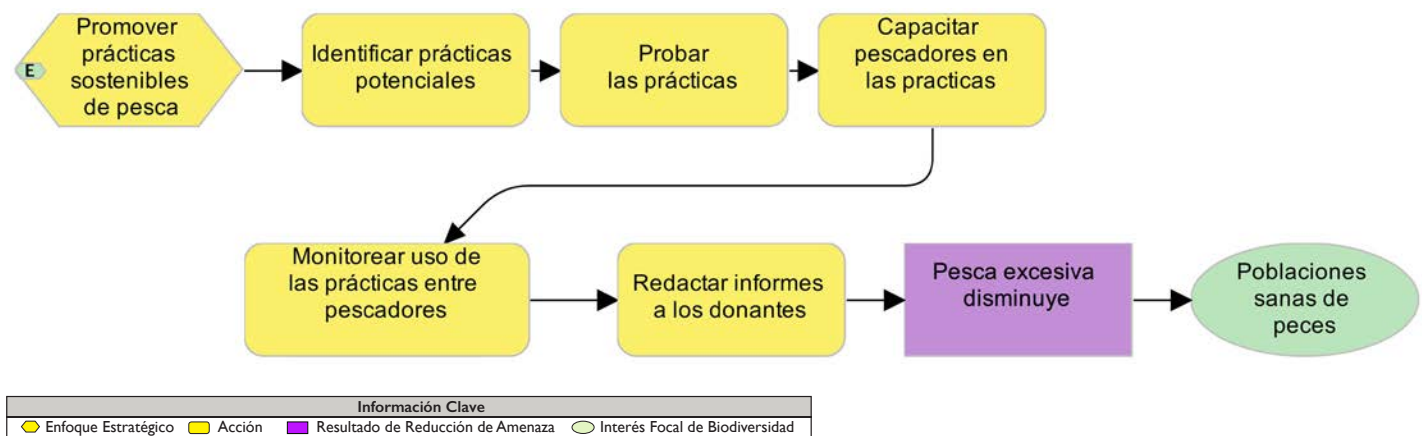
## Paso 10: Verificar que la Cadena de Resultados Cumpla los Criterios de una Buena Cadena de Resultados

Una buena cadena de resultados debe cumplir los siguientes criterios:

- **Orientada a resultados:** Las casillas contienen resultados deseados (por ejemplo, la reducción de la caza), no acciones (por ejemplo, realizar un estudio)
- **Vinculada de manera causal:** Hay claras conexiones si-entonces entre casillas sucesivas
- **Muestra cambios:** En cada casilla, se describe cómo el equipo de diseño espera que cambiará el factor pertinente (por ejemplo, mejorar, aumentar o disminuir)
- **Razonablemente completa:** Hay suficientes casillas para crear conexiones lógicas, pero no tantas que hagan que la cadena se vuelva demasiado compleja
- **Simple:** Solo hay un resultado por casilla

Para este paso, el equipo de diseño debería revisar estos criterios y asegurarse de que la cadena de resultados los cumpla. En especial, el equipo de diseño debería asegurarse de que la cadena de resultados esté orientada a resultados. Un error común que ocurre cuando se desarrollan cadenas de resultados es enumerar todas las acciones que el equipo de diseño debe realizar para implementar un enfoque estratégico (véase la Figura 11). Esto genera una cadena de implementación, no una cadena de resultados. Una cadena de implementación no muestra la lógica causal que conecta un enfoque estratégico con un impacto de conservación deseado. Por lo tanto, no proporciona los supuestos programáticos que el programa necesita probar para saber si un enfoque estratégico funciona.

Figura 11. Ejemplo de Mala Práctica – Cadena de Implementación, no una Cadena de Resultados/Teoría del Cambio



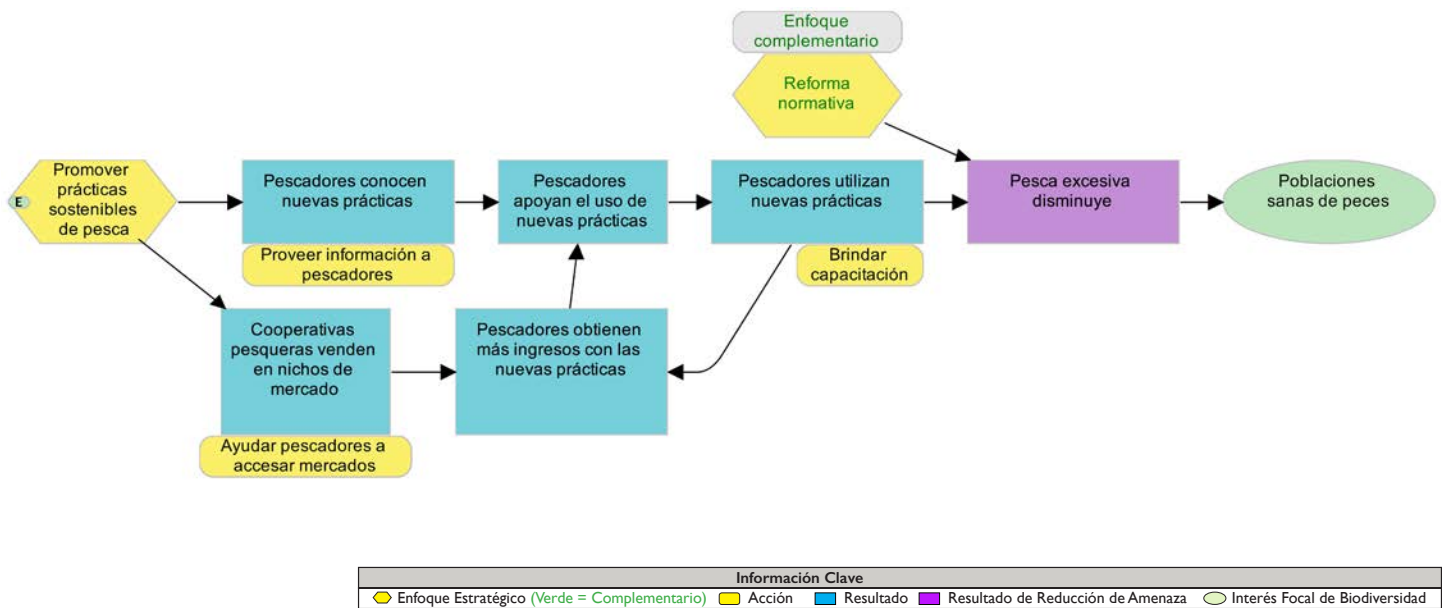
## Paso 11: Vincular a Otros Enfoques Estratégicos para Aclarar la Lógica (Según sea Necesario)

El equipo de diseño puede querer mostrar en la cadena de resultados cómo otros enfoques estratégicos, en curso o planificados, reforzarán los resultados esperados del enfoque estratégico. Estos enfoques complementarios pueden ayudar a recordar a los miembros del equipo de diseño y a otros interesados que el programa en general está compuesto de distintos enfoques estratégicos que actúan en conjunto para ayudar a lograr los resultados necesarios.

A nivel de proyecto, las diferentes cadenas de resultados pueden representar las actividades o mecanismos que componen el proyecto, por lo que puede ser un paso valioso ilustrar cómo se relacionan entre sí múltiples actividades en el contexto del proyecto. Para que siga siendo simple, los equipos de diseño pueden agregar vínculos (solo hexágonos amarillos) a los enfoques estratégicos que contribuyen de manera significativa a uno o más resultados.

En la Figura 12 en la página 24, el equipo de diseño del ejemplo utilizó texto de color verde para agregar un hexágono que contiene un enfoque estratégico mediante el cual se muestra cómo un enfoque estratégico separado para promover reformas normativas en materia de pesca contribuiría a lograr el resultado de la reducción de la amenaza de pesca excesiva. De la misma manera, el enfoque estratégico de las prácticas sostenibles de pesca en agua dulce puede aparecer como un enfoque complementario en las otras cadenas de resultados para enfoques estratégicos diseñados para reducir la pesca excesiva.

Figura 12. Ejemplo Proyecto Grand River – Cadena de Resultados Final con un Enfoque Estratégico Complementario



## Paso 12: Agregar Supuestos Críticos y Riesgos (Opcional)

En esta etapa la cadena de resultados debería resumir cómo el equipo de diseño considera que un enfoque estratégico producirá resultados que contribuyan a la reducción de amenazas y a una mejora en el interés focal de biodiversidad. El proceso comenzó con un amplio modelo de situación, pero el equipo de diseño solo se ha centrado en una parte estrecha del contexto presentado en aquel modelo de situación para desarrollar su cadena de resultados. Dependiendo de los requisitos de planificación y de las preferencias de uso de diagramas, puede resultar útil dar un paso atrás y considerar si existen otros factores integrales que pueden influir en cuán exitoso puede ser un programa con un enfoque estratégico en particular.

El desarrollo, incluyendo la conservación de la biodiversidad, no ocurre de manera aislada. Aunque una cadena de resultados sea sólida, no podrá mantenerse si hay supuestos críticos o factores de riesgo fuera del control de un programa, que puedan impedir el logro de resultados. Ejemplos de dichos supuestos críticos o factores de riesgo incluye la corrupción, la inestabilidad política, los mercados internacionales y otros factores que pueden ser más específicos del contexto.

Si bien una cadena de resultados no debería ser demasiado compleja, en ocasiones puede ser útil para mostrar estos factores. También, es importante considerar estos supuestos críticos al momento de decidir si, cuándo y cómo procederán los gestores de programas y los socios implementadores con la ejecución de enfoques estratégicos.

En la Figura 13 de la página 25, se ilustra cómo estos supuestos críticos o riesgos se incluyen junto al diagrama de la cadena de resultados para el ejemplo proyecto Grand River. Los supuestos críticos no son resultados y difieren de los supuestos programáticos discutidos a través de esta Guía Práctica (véase el Recuadro 4 en la página 25 para las definiciones).



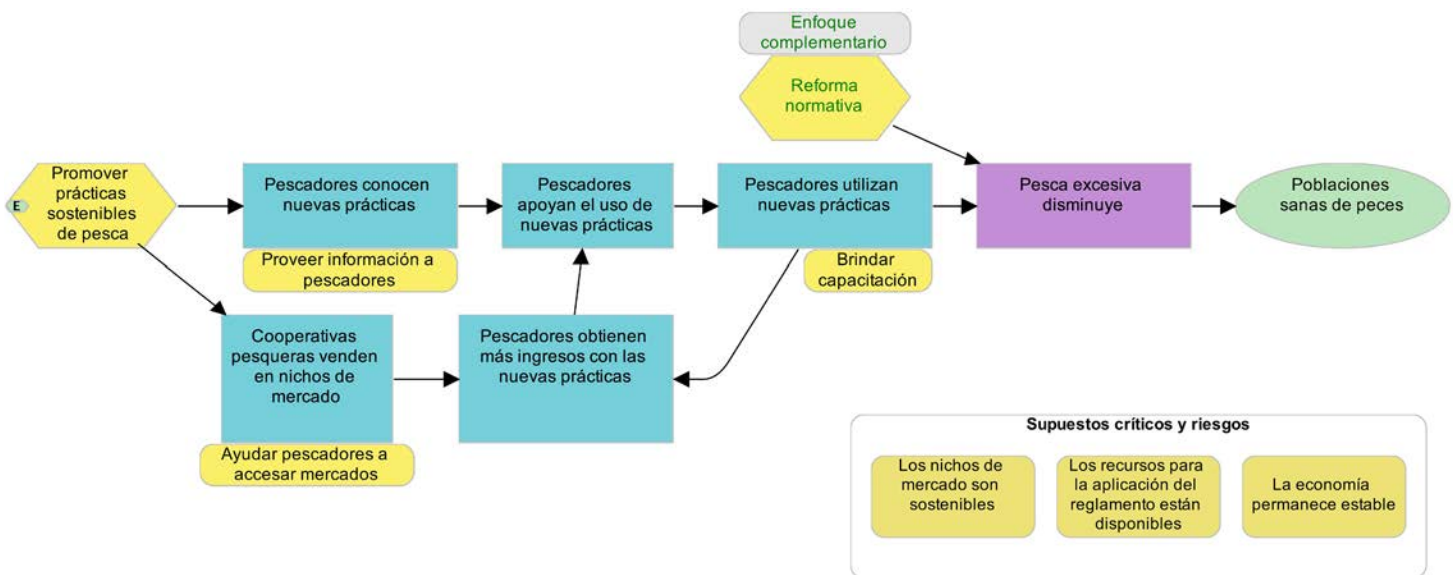
#### Recuadro 4. Diferentes Tipos de Supuestos

En los programas de USAID, el término “supuesto” puede tener una connotación diferente a los supuestos abordados y aclarados en esta Guía práctica. Ambos tipos de supuestos son importantes; sin embargo, es útil entender la diferencia.

El término “**supuestos**” en una cadena de resultados hace referencia a los resultados causales (si-entonces) que un equipo de diseño asume que se obtendrán mediante la implementación de un enfoque estratégico. Estos supuestos están directamente vinculados a la teoría del cambio de un proyecto o actividad y se representan mediante flechas en la cadena de resultados. También, se les pueden denominar supuestos programáticos. Por ejemplo, “si implementamos una campaña de concientización, entonces asumimos que nuestra audiencia recibirá el mensaje y también que cambiarán sus actitudes y prácticas”.

Los términos “**supuestos críticos**” y “**riesgos**” se refieren a las incertidumbres más críticas y a los factores de riesgo ajenos a la influencia o control de USAID que podrían afectar el logro de los resultados planificados del programa. Los equipos de diseño deberían identificar supuestos críticos cuando diseñan proyectos (ADS 201). Por ejemplo, un equipo de diseño puede asumir que el entorno político es estable y que no habrá ningún conflicto étnico generalizado. Estos son supuestos importantes que podrían influir en el éxito de un programa, pero no se relacionan con los resultados causales logrados mediante la implementación del programa.

Figura 13. Ejemplo Proyecto Grand River – Cadena de Resultados Final con Supuestos Críticos y Riesgos



Información Clave				
<span style="color: green;">●</span>	<span style="color: yellow;">●</span>	<span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: purple;">■</span>	<span style="color: green;">○</span>
Enfoque Estratégico (Verde = Complementario)	Acción	Resultado	Resultado de Reducción de Amenaza	Interés Focal de Biodiversidad

### Paso 13: Considerar si Estos son los Enfoques Estratégicos Correctos para el Contexto

Pasar por el proceso de desarrollar una cadena de resultados ayuda a los equipos de diseño a exponer, aclarar y cuestionar los supuestos. Al describir los supuestos programáticos en la cadena de resultados e identificar los supuestos críticos que podrán influir en el éxito de los enfoques estratégicos, el equipo de diseño ahora se encuentra en una buena posición para evaluar si puede lograr los resultados especificados.

Es posible que el equipo de diseño quiera revisar el modelo de situación y la CDCS de la Misión a fin de considerar si la combinación propuesta de los enfoques estratégicos es adecuada, dado el contexto, el posible impacto del o de los enfoques estratégicos en otras áreas, el financiamiento disponible, el tiempo y la capacidad existente. También, puede ser buen momento para revisar las prioridades del país anfitrión.

## V. ¿POR QUÉ SON ÚTILES LAS CADENAS DE RESULTADOS?

Las cadenas de resultados son herramientas útiles para los equipos de conservación de la biodiversidad que trabajan en cualquiera de las etapas de los programas, escalas o dentro de cualquier contexto (Recuadro 5). Las cadenas de resultados son útiles de muchas maneras en los programas de biodiversidad. Por ejemplo, ayudan a los equipos de diseño a hacer que los enfoques estratégicos sean explícitos, permiten que los interesados tengan un entendimiento en común de los factores considerados y las opciones disponibles antes de tomar decisiones y brindan apoyo en la coordinación entre los múltiples donantes, beneficiarios y socios implementadores. Como se describe con mayor detalle líneas abajo, las cadenas de resultados también pueden ayudar a los equipos de diseño, a los gestores de programas y a los socios implementadores a lograr lo siguiente:

1. Discutir y aclarar los supuestos en una teoría del cambio
2. Medir la eficacia
3. Desarrollar un marco común para el aprendizaje a través de programas

### Recuadro 5. ¿Quién Debería Desarrollar una Cadena de Resultados?

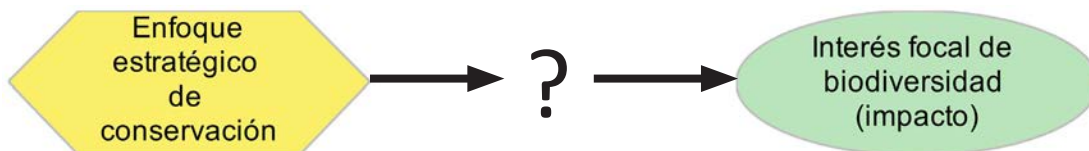
Las cadenas de resultados son útiles para cualquiera que implemente enfoques estratégicos a cualquier escala. Un **equipo de diseño de proyecto** podría desarrollar una o más cadenas de resultados como su modelo lógico requerido, y para aclarar cómo los enfoques estratégicos que ha identificado como importantes van a contribuir a los resultados deseados y al o a los (sub)propósitos. Al hacerlo, el equipo de diseño desarrolla sistemáticamente los componentes básicos para su teoría del cambio e identifica elementos clave para monitorear si avanza según lo previsto. Las cadenas de resultados de un proyecto debería tener resultados que también se encuentran en el Marco de resultados de la Misión, de manera tal que el proyecto muestre claramente cómo contribuye a la CDCS de la Misión.

De manera similar, los **implementadores o gestores de una actividad** podrían desarrollar cadenas de resultados para los enfoques estratégicos que implementen con el fin de tener claro lo que esperan observar y establecer un marco para medir la eficacia. Una cadena de resultados a nivel de actividad debería incluir resultados que se conecten o coincidan con las cadenas de resultados a nivel de proyecto para que pueda mostrar cómo contribuye con los resultados del proyecto.

### I. DISCUTIR Y ACLARAR SUPUESTOS

A menudo, los equipos de diseño de conservación de la biodiversidad, y los socios implementadores y los gestores de programas implementan enfoques estratégicos sin identificarlos y cuestionar adecuadamente cómo piensan que estos enfoques conducirán a la conservación. Pueden basarse en la experiencia pasada, el conocimiento experto o ilusiones para guiar la selección de enfoques estratégicos. Sea cual sea el motivo, en raras ocasiones los equipos de diseño establecen sus supuestos sobre cómo creen que sus enfoques lograrán los resultados e impactos deseados. Es probable que tengan muchos supuestos implícitos sobre cómo sus enfoques contribuirán a la conservación (véase la Figura 14), pero también es común que los miembros del mismo equipo tengan diferentes supuestos que no se han comunicado entre sí. Debido a que estos supuestos programáticos no son explícitos, los equipos de diseño, los gestores de programas y los socios implementadores no pueden llegar a un acuerdo sobre su teoría del cambio, ni pueden probarla o, con el tiempo, validarla.

Figura 14. Supuestos Implícitos



Por ejemplo, un equipo de programa forestal puede decidir que ayudará a una comunidad a desarrollar su capacidad de manejar sus recursos forestales con la finalidad de disminuir la tala ilegal en las comunidades indígenas y conservar el estado del bosque primario en dichas comunidades. El equipo del programa forestal debería preguntarse por qué piensa que esto sucederá. Pueden suponer que una mayor capacidad de la comunidad aumentará su conocimiento sobre sus derechos, y, con estos derechos, ejercerán un mayor control sobre los actores externos, incluidos los responsables de la tala ilegal. El equipo del programa forestal también puede suponer que este control dará como resultado más madera ilegal confiscada y menos tala ilegal. Sin embargo, es probable que no hayan hecho explícitos estos supuestos programáticos y que no los estén monitoreando. Por ende, tiene pocas posibilidades de probar de manera sistemática si sus acciones contribuyen a una menor tala ilegal y a la conservación del bosque primario.

Sin embargo, si los miembros del equipo del programa forestal hacen que sus supuestos programáticos sean explícitos utilizando una cadena de resultados, entonces pueden discutir su teoría internamente, así como externamente con los interesados y asesores quienes no han sido miembros del equipo de diseño. Pueden observar si los resultados que prevén efectivamente se materializan. También, pueden observar más allá de su cadena de resultados y verificar si hay otros factores externos que podrían estar influyendo en el grado en que logran sus resultados esperados.

Figura 15. Ejemplo de Desarrollo de Capacidades Comunitarias – Cadenas de Resultados para el Manejo de Recursos Forestales



En la Figura 15, se ilustra cómo el equipo del programa forestal hizo sus supuestos programáticos explícitos sobre su enfoque estratégico de desarrollo de capacidades comunitarias. Una mirada de cerca a esta cadena pone de manifiesto varios puntos en donde la lógica presentada por este equipo podría descomponerse. Si una comunidad tiene un mayor conocimiento de sus derechos, esto no significa que tomará el siguiente paso y ejercerá un mayor control sobre los taladores ilegales. Quizás hay cuestiones de seguridad que les impide tomar medidas, o quizás pueden reducir la cantidad de tala ilegal selectiva, pero el gobierno acaba de designar un bloque de bosque para la tala rasa. Como resultado, es probable que el bosque primario no se conserve aún. Esta nueva información puede llevar al equipo a revisar su cadena de resultados a fin de que tome en cuenta estas otras influencias, o a modificar o abandonar este enfoque estratégico porque es probable que no tenga éxito en las condiciones actuales. Frecuentemente, una buena cadena de resultados tendrá que ser modificada varias veces a medida que un equipo perfecciona su diseño del programa.

## 2. MEDIR LA EFICACIA Y AJUSTAR ENFOQUES ESTRATÉGICOS

Una vez que un equipo de diseño ha acordado en su cadena de resultados, puede utilizar los resultados específicos para ayudar a desarrollar componentes importantes para su PAD, marco lógico y/o Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje. En particular, pueden utilizar las cadenas de resultados para definir los resultados clave de su proyecto o actividad, sus declaraciones de resultados asociadas<sup>15</sup> y los indicadores necesarios para medir la eficacia. La [Guía Práctica 3: Definición de Resultados e Indicadores para el Monitoreo, la Evaluación y el Aprendizaje en los Programas de Biodiversidad de USAID](#) provee más información detallada sobre cómo los equipos de diseño pueden utilizar las cadenas de resultados para hacer lo anterior. En los siguientes párrafos, se proporciona una vista previa para demostrar la importancia de las cadenas de resultados para el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje.

Un equipo de diseño puede usar una cadena de resultados para aclarar el plazo para los resultados esperados (véase la Figura 16), seleccionar resultados clave y desarrollar declaraciones de resultados e indicadores asociados que se centren en su teoría de cambio y se relacionen con este. Por lo tanto, una cadena de resultados bien diseñada proporciona el marco para enfocar un Plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje en indicadores que ayudan a los gestores de programas y socios implementadores a determinar si su teoría de cambio es precisa.

Figura 16. Ejemplo de Desarrollo de Capacidades Comunitarias – Cadenas de Resultados para el Manejo de Recursos con un Plazo Previsto Incluido



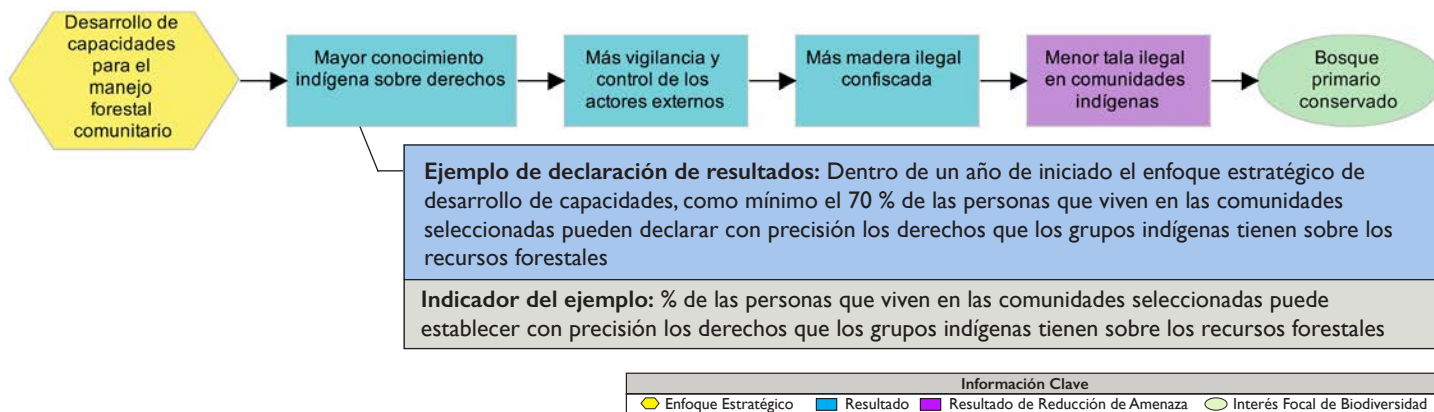
<sup>15</sup> Una declaración de resultados es una declaración formal en la que se define en términos específicos lo que un equipo de diseño espera lograr para obtener resultados clave en el proceso de lograr el propósito o el o los sub-propósitos generales. Para mayor detalle sobre la elaboración de declaraciones de resultados, véase la [Guía Práctica 3: Definición de Resultados e Indicadores para el Monitoreo, la Evaluación y el Aprendizaje en los Programas de Biodiversidad de USAID](#).

En la [Guía Práctica 3](#), se describe cómo seleccionar resultados clave dentro de una cadena de resultados y cómo definir declaraciones de resultados específicas, medibles, limitadas en el tiempo y prácticas para aquellos resultados. Determinar y justificar los resultados clave de un programa es una tarea esencial que en muchas ocasiones implica un esfuerzo considerable por parte de los equipos de diseño. Es común que los equipos de diseño intenten elaborar declaraciones de resultados que sean simplemente versiones a corto plazo del propósito o sub-propósitos de su programa. Los equipos de diseño también pueden generar una lluvia de ideas sobre las declaraciones de resultados sin considerar claramente cómo encajan dentro de la teoría del cambio de su programa.

Las cadenas de resultados ayudan a los equipos de diseño a no cometer estos errores comunes, ya que establecen explícitamente todos los resultados que un equipo de diseño debería considerar para establecer declaraciones de resultados. Estas deberían relacionarse directamente con los resultados, por lo tanto, el equipo de diseño debería únicamente elaborar declaraciones de resultados para los resultados clave que especifique en sus teorías del cambio. Las cadenas de resultados ayudan a los equipos de diseño a reducir un enorme universo de posibles declaraciones de resultados a solo aquellas que les ayudarán a determinar si sus supuestos programáticos son válidos. Estos resultados clave y/o declaraciones de resultados son lo que el equipo de diseño resaltaría en el Plan de Implementación y en el Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje del programa.

En la Figura 17, se muestra una cadena de resultados para el ejemplo de desarrollo de capacidades comunitarias contemplado en el proyecto de manejo forestal. El equipo de diseño del programa forestal seleccionó “Mayor conocimiento indígena sobre derechos” como resultado clave y elaboró una declaración de resultados para dicho resultado especificando quiénes necesitan tener un mayor conocimiento (cuántas personas y comunidades), qué conocimiento necesitan tener y cuándo. El equipo de diseño puede elegir hacer lo anterior con uno o dos de los otros resultados clave cuidadosamente seleccionados en toda esta cadena.

*Figura 17. Ejemplo de Desarrollo de Capacidades Comunitarias – Cadena de Resultados con Declaración de Resultados*



Una declaración de resultados claramente definida prepara el escenario para identificar los indicadores correctos para medir si el programa logra el cambio deseado y en qué grado lo hace, tal como se muestra en la Figura 17 y se detalla en la [Guía Práctica 3](#). Seleccionar resultados clave y establecer declaraciones de resultados e indicadores para estas a lo largo de la cadena ayuda al equipo de diseño a desarrollar el diseño de monitoreo y evaluación adecuado para recolectar datos para probar sus supuestos programáticos y a aprender sobre la validez de su cadena de resultados.

Los equipos de diseño pueden elaborar declaraciones de resultados iniciales sin contar con toda la información. Incluso con información incompleta, estas declaraciones pueden considerarse importantes, ya que ayudan a un equipo de diseño a saber con claridad lo que se está intentando lograr y, por lo tanto, qué se debería medir para ver si se cumplen sus supuestos programáticos. Como parte del proceso de manejo adaptativo, los equipos de diseño, los gestores de programas y los socios implementadores deberían revisar estas declaraciones de resultados a lo largo del tiempo, y actualizarlas y refinarlas a medida que comprendan mejor qué se necesita y cómo pueden lograr mejor el cambio deseado.

Como parte del proceso de manejo adaptativo, los gestores de programas y los socios implementadores también deberían revisar sus cadenas de resultados y analizar el grado en que se están produciendo los resultados previstos y lo que puede estar influyendo, positiva o negativamente, en esos resultados. Pueden encontrar que un enfoque estratégico no está funcionando como lo esperaban, y por lo tanto, que necesitan adaptarlo o incluso abandonarlo.

### 3. DESARROLLAR UN MARCO COMÚN PARA EL APRENDIZAJE ENTRE SITIOS

Finalmente, las cadenas de resultados, y las teorías del cambio que representan, pueden ayudar a los profesionales a aprender a través de las actividades, los proyectos y las CDCS. En muchas ocasiones, los equipos de diseño, los gestores de proyectos y los socios implementadores que trabajan en diferentes sitios o Misiones implementan los mismos enfoques estratégicos y tienen supuestos programáticos comunes sobre cómo estos enfoques estratégicos contribuyen a la conservación. Las teorías del cambio que se desarrollan utilizando cadenas de resultados pueden proporcionar un marco para definir y probar estos supuestos comunes y aprender sobre las condiciones bajo las cuales los enfoques estratégicos son o no eficaces y por qué lo son.

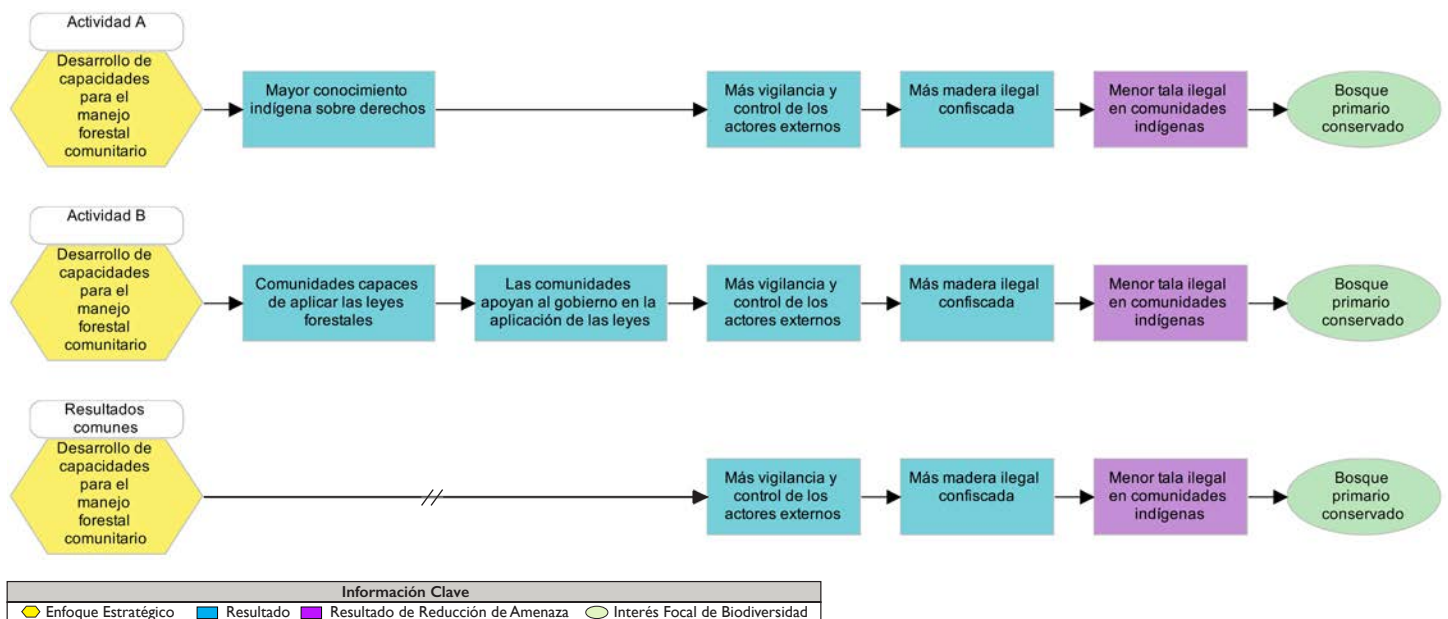
Volviendo al ejemplo del programa forestal expuesto líneas arriba, dos actividades que operan en distintas Misiones podrían estar utilizando un enfoque estratégico similar de desarrollo de capacidades comunitarias para el manejo de los recursos forestales. Ambas actividades intentan influir en la amenaza de la tala ilegal selectiva y asegurar la conservación del bosque primario (véase la Figura 13 de la página 25).

La Actividad A utiliza el enfoque estratégico para ayudar a las comunidades indígenas a entender sus derechos conferidos por ley y a hacer valer estos derechos. El equipo de diseño supone que esto conducirá a que haya un mayor control sobre los actores externos y que esto, a su vez, ayudará a las comunidades a confiscar la madera ilegal y, por lo tanto, a reducir la tala ilegal selectiva y a conservar el bosque primario.

La Actividad B utiliza el enfoque estratégico de desarrollo de capacidades comunitarias para capacitar a los miembros de las comunidades indígenas para que hagan cumplir las leyes forestales establecidas por el gobierno. Posteriormente, los miembros capacitados trabajarán directamente con los funcionarios gubernamentales encargados del cumplimiento de las leyes para hacer cumplirlas. Tal como en la Actividad A, el equipo de diseño supone que esto conducirá a que haya un mayor control y vigilancia sobre los actores externos, más madera ilegal confiscada y menor tala ilegal selectiva.

En la figura 18, se ilustran estas dos actividades que operan en diferentes países y que tienen distintas teorías del cambio, pero con varios supuestos programáticos en común. Al trazar de forma explícita estos supuestos programáticos en una cadena de resultados, estos pueden tener un marco para definir y probar estos supuestos comunes y aprender sobre las condiciones bajo las cuales este enfoque estratégico de desarrollo de capacidades comunitarias es o no eficaz y por qué lo es.

Figura 18. Ejemplo de Desarrollo de Capacidades Comunitarias – Coincidencia en las Cadenas de Resultados de Dos Actividades



## VI. REFLEXIONES FINALES

Tanto los socios implementadores como el personal de USAID invierten cada año tiempo y recursos humanos y económicos significativos para la conservación de la biodiversidad. Ellos desean y necesitan saber si los enfoques estratégicos que están implementando, financiando o manejando están ayudando a lograr el impacto deseado en la conservación de la biodiversidad. Además, necesitan comprender las condiciones bajo las cuales estos enfoques estratégicos funcionan o no y por qué. Las cadenas de resultados son herramientas útiles para abordar estas necesidades.

Las cadenas de resultados representan un gran potencial de utilidad programática, pero son solo tan buenas y útiles como la información y el esfuerzo que se invierte en desarrollarlas. Como tal, se benefician de la información proporcionada por aquellos que conocen bien las circunstancias locales y del enfoque estratégico en sí, así como de la evidencia obtenida de estudios, evaluaciones y otras referencias técnicas. Al igual que un modelo de situación, una cadena de resultados es una herramienta dinámica que un equipo de diseño, gestores de proyectos y socios implementadores deberían revisar periódicamente, en especial para monitorear si ven los resultados esperados, pero también para actualizarla y refinarla a medida que aprenden más sobre la implementación de un enfoque estratégico dentro del contexto de un programa. Este compromiso de revisar la cadena de resultados según sea necesario en esta fase o en otras fases del Ciclo de Programa es una señal de un buen aprendizaje y manejo adaptativo.

Las dos primeras Guías Prácticas de Biodiversidad de USAID han proporcionado instrucciones paso por paso para desarrollar modelos de situación y cadenas de resultados. La [\*Guía Práctica 3: Definición de Resultados e Indicadores para el Monitoreo, la Evaluación y el Aprendizaje en los Programas de Biodiversidad de USAID\*](#) brindará ayuda en el uso de las cadenas de resultados para elaborar declaraciones de resultados medibles y sus indicadores asociados, proporcionando a los equipos de diseño las bases para el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje, y, en general, para un buen manejo adaptativo.

- Conservation Measures Partnership. 2013. [Open Standards for the Practice of Conservation](#), version 3.0.
- Foundations of Success. 2007. [Using Results Chains to Improve Strategy Effectiveness. An FOS How-To Guide](#). Foundations of Success, Bethesda, Maryland, USA.
- Foundations of Success. 2009. [Conceptualizing and Planning Conservation Projects and Programs: A Training Manual](#). Step 2A, pp. 73-93. Foundations of Success, Bethesda, MD.
- Margoluis, Richard, and Nick Salafsky. 1998. *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Chapter 6. Island Press, Washington, D.C.
- Margoluis, Richard, Caroline Stem, Vinaya Swaminathan, Marcia Brown, Arlyne Johnson, Guillermo Placci, Nick Salafsky and Ilke Tilders. 2013. [Results Chains: A Tool for Conservation Action Design, Management, and Evaluation](#). *Ecology and Society* 18 (3): 22.
- USAID. 2016. [ADS Chapter 201](#). Program Cycle Operational Policy
- USAID. 2015. [Biodiversity Handbook](#)
- USAID. 2016. [Biodiversity How-To Guide 1: Developing Situation Models in USAID Biodiversity Programming](#). E3/FAB.
- USAID. 2016. [Biodiversity How-To Guide 3: Defining Outcomes and Indicators for Monitoring, Evaluation, and Learning in USAID Biodiversity Programming](#). Office of USAID Forestry and Biodiversity.
- USAID. 2018. [Supplemental Guide 3: Prioritizing and Selecting Strategic Approaches in USAID Biodiversity Programming](#), E3/FAB
- W.K. Kellogg Foundation. Updated January 2004. Logic Model Development Guide: [Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation & Action](#). Battle Creek, MI.

## EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD PARA LOS INTERESES FOCALES DE BIODIVERSIDAD

- The Nature Conservancy, 2007. [Guidance for Steps 2 and 3 \(Scope and Targets; Viability\)](#). In *Conservation Action Planning Handbook: Developing Strategies, Taking Action and Measuring Success at Any Scale*. The Nature Conservancy, Arlington, VA.
- Foundations of Success. 2009. [Conceptualizing and Planning Conservation Projects and Programs: A Training Manual](#). Step 1B, pp. 17-43. Foundations of Success, Bethesda, MD.



**U.S. Agency for International Development**

1300 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, D.C. 20523

Tel: (202) 712-0000

Fax: (202) 216-3524

**[www.usaid.gov/biodiversity](http://www.usaid.gov/biodiversity)**