



WWF

GOVERNANCE

Targeting **Natural** **Resource** **Corruption**

Guía | Noviembre 2023

**Trasladar los conocimientos de la economía política a la práctica de la conservación:**

**Una guía de seis pasos para utilizar el AEP (Análisis de Economía Política) en el diseño y comprobación de teorías del cambio para intervenciones de protección y defensa de la naturaleza**



#### **Autoras**

Micol Martini, WWF International Governance Practice and Saba Kassa, Basel Institute on Governance

#### **Diseñadora**

Ana G. Hidalgo, WWF-US

#### **Fecha de publicación**

Noviembre 2023

#### **Acerca de la Práctica de Gobernanza de WWF Internacional**

La Práctica de Gobernanza de WWF Internacional se centra en promover el ejercicio del poder y las responsabilidades para servir a los objetivos ambientales y de desarrollo sostenible a través de las iniciativas de la práctica de gobernanza y el área de acciones colectivas e innovación.



#### **Acerca del Proyecto Targeting Natural Resource Corruption**

El proyecto Targeting Natural Resource Corruption (TNRC) está enfocado en mejorar los resultados en la protección de la biodiversidad ayudando a profesionales a responder las amenazas presentadas por la corrupción que afecta la vida silvestre, pesquerías, y los bosques. TNRC aprovecha el conocimiento existente, genera nueva evidencia, y apoya políticas y prácticas innovadoras para generar programas anticorrupción más efectivos. Obtenga más información en [tnrcproject.org](https://tnrcproject.org).

#### **Aviso Legal**

Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. El contenido es la responsabilidad del autor y no refleja necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el gobierno de los Estados Unidos o los miembros individuos del consorcio TNRC.

WWF® y ©1986 Logotipo del Panda son propiedad intelectual de WWF. Todos los derechos reservados.

**Fotografía de portada:** © Luis Barreto / WWF-UK

# Contenidos

Introducción .....	4
<b>Conceptos clave .....</b>	<b>5</b>
¿Qué es una teoría del cambio? .....	5
¿Qué tiene esto que ver con el AEP? .....	5
<b>1 Determinar el enfoque adecuado de AEP .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Trabajar para lograr un impacto claro y realista .....</b>	<b>8</b>
Definir un problema claro o un cambio necesario .....	8
Establecer ambiciones realistas .....	8
<b>3 Identificar los impulsores del cambio .....</b>	<b>10</b>
<b>4 Cómo se produce el cambio: Hipótesis de intervención .....</b>	<b>12</b>
¿Por qué elaborar una hipótesis? .....	12
Cómo utilizar un AEP para construir una hipótesis de cambio .....	12
<b>5 Mapeo de los hallazgos del AEP en una teoría del cambio .....</b>	<b>14</b>
<b>6 Repetición y adaptación .....</b>	<b>15</b>
<b>Conclusión .....</b>	<b>17</b>
Anexo A. Enfoques del AEP .....	18
Anexo B. Algunas definiciones de teoría del cambio .....	20
Anexo C. Partes interesadas comunes .....	21
Anexo D. Ejemplo de TdC .....	22
Reconocimientos .....	23
Bibliografía y lecturas complementarias .....	23



# Introducción

Esta nota sugiere seis pasos para incorporar los resultados del **análisis de economía política (AEP)** a una **teoría del cambio (TdC) para un proyecto o programa**. Su objetivo es proporcionar un medio práctico para que los conservacionistas naveguen por la economía política (EP) en los contextos en los que trabajan. Mientras que una TdC explica la lógica de un proyecto, un AEP, que examina la influencia del poder, ayuda a llegar al meollo de lo que hay que cambiar para que un proyecto funcione. Sin embargo, a los profesionales les suele resultar difícil utilizar el AEP en la práctica. Los pasos sugeridos son:

- Paso 1** Seleccione el enfoque de AEP que mejor se adapte a la fase en la que se encuentra su proyecto, los recursos disponibles, el tiempo disponible, la complejidad del contexto y el número de pruebas disponibles.
- Paso 2** Defina o adapte una declaración de impacto realista utilizando el AEP para determinar qué necesita cambiar en última instancia y las oportunidades y limitaciones clave para ese cambio.
- Paso 3** Utilice el AEP para analizar qué impulsa ese cambio: ¿qué se necesita cambiar para lograr el impacto deseado? Esto puede ayudar a definir los resultados del proyecto y los supuestos que deben probarse y monitorearse.
- Paso 4** Desarrolle hipótesis sobre cómo permitir que se produzcan esos cambios. Un AEP puede proporcionar señales sobre puntos de entrada viables y ayudar a verificar si las actividades están en el camino hacia el logro de los objetivos deseados o no.
- Paso 5** Reúna todo esto en una TdC sólida basada en la comprensión de la evidencia, extraída al menos en parte del AEP. Junto con otras fuentes, el AEP ayuda a aclarar dónde se han hecho suposiciones y los riesgos resultantes que deben ser monitoreados.
- Paso 6** Prepárese para repetir el proceso. La actualización de un AEP a lo largo de un proyecto brinda la oportunidad de comprobar y evaluar si la teoría y sus supuestos se mantienen y, en caso contrario, por qué. Así se podrá corregir el rumbo si es necesario.

<sup>1</sup> Las TdC, cuando se llevan a cabo de forma sólida y consultiva, pueden crear una comprensión compartida de un reto crucial, establecer una dirección común y medidas para el éxito, identificar las intervenciones con mayor probabilidad de funcionar, generar apropiación local y mejorar el diseño del proyecto (Salib 2022, pp 2-3).

**En resumen, un AEP puede ser útil para diseñar una TdC nueva o probar las existentes al:**

- ✓ Aclarar el impacto deseado de la actividad
- ✓ Comprobar que el impacto previsto es realista
- ✓ Determinar qué condiciones deben cambiar para lograr este impacto
- ✓ Articular y revisar hipótesis sobre cómo se producirá ese cambio
- ✓ Identificar otras cosas que tienen que ocurrir para que esas hipótesis se cumplan
- ✓ Detectar por qué las cosas no están sucediendo como se esperaba
- ✓ Encontrar supuestos débiles y brechas de evidencia que necesitan pruebas y monitoreo continuos
- ✓ Identificar riesgos que no han sido suficientemente considerados
- ✓ Probar supuestos, riesgos, pruebas e hipótesis a lo largo del tiempo para permitir la adaptación
- ✓ Apoyar la evaluación para mejorar el aprendizaje

## Conceptos clave

### ¿Qué es una teoría del cambio?

Una TdC no tiene una definición común (véase el Anexo B para una serie de opciones). Para nuestros propósitos, una TdC es más útil cuando a) articula una explicación lógica de cómo se espera que se produzca un conjunto deseado de cambios, b) refleja la comprensión de los supuestos en los que se basa la teoría, y c) sirve como base para comprobar si la teoría va por buen camino o necesita adaptarse, y de qué manera (Vogel 2012).

### ¿Qué tiene esto que ver con el AEP?

El AEP puede considerarse un análisis del poder: para cualquier cambio deseado, el AEP explora quién tiene el poder, cómo lo utiliza y con qué fines. Como tal, el AEP es una herramienta para identificar las hipótesis básicas y/o desentrañar los supuestos que subyacen a esas hipótesis, y al hacerlo, ayuda a señalar cuándo los supuestos pueden ser inválidos o pueden plantear un riesgo para los objetivos que de otro modo no se habrían identificado.

¿Qué significa esto en términos acumulativos?

El objetivo de la conservación es salvaguardar a las personas y la naturaleza. Las TdC articulan lo que se necesita cambiar para lograr ese objetivo y contribuir a los impactos, junto con el tipo de cosas que deben suceder para lograr ese cambio: lo que debe ser diferente. Una TdC y un marco de resultados relacionado detallan también las actividades que se llevarán a cabo para marcar esas diferencias. Entender mejor quién tiene el poder -para hacer el cambio, para impedirlo- y cómo lo obtiene y lo utiliza ayuda a aclarar las condiciones que hay que cambiar para lograr resultados. Una TdC ayuda a los usuarios a explicar las opciones de cambio, determinar el nivel de cambio que puede alcanzarse e identificar los obstáculos en el camino.

### Términos de uso frecuente

Muchos de los conceptos y términos utilizados en esta guía tienen distintas definiciones y/o utilizan terminología diferente para transmitir ideas comunes. Para nuestros propósitos, hemos utilizado la siguiente terminología:

**Teoría del cambio:** Si bien existen varias definiciones, podemos pensar en estas teorías como "el modo en que se espera que una determinada intervención, o conjunto de intervenciones, conduzca a un cambio específico en el desarrollo, a partir de un análisis causal basado en la evidencia disponible." (UNDAF 2017) Combinando varias definiciones, las TdC proporcionan ideas sobre cómo se producirá el cambio y un proceso de identificación de los supuestos que sustentan ese supuesto proceso de cambio.

**Análisis de economía política:** "Un enfoque para entender por qué se produce o no el cambio" que "desentraña... quién tiene el poder, qué determina los niveles de poder y cómo se ejerce el poder" (Alexander y Williams 2020, pp. 5).

**Productos:** A veces denominados resultados intermedios, son "Los productos tangibles e intangibles que resultan de las actividades del proyecto (Parsons, Gokey y Thornton 2013, pp. 6)."

**Resultados:** A veces denominados objetivos u objetivos estratégicos, son los "beneficios que un proyecto o intervención pretende obtener" (Ibid.), es decir, los "cambios y efectos probables o logrados a corto y medio plazo de los resultados de la intervención" (OCDE 2023).

**Impacto:** A veces llamado metas, es... la "meta estratégica de nivel superior" de un proyecto o actividad (Parsons, Gokey y Thornton 2013, pp. 6): esos "Efectos positivos y negativos, primarios y secundarios, a largo plazo producidos por ... intervenciones" (OCDE 2023).

**Marco de resultados:** "Una articulación de los diferentes niveles, o cadenas, de resultados esperados de una intervención concreta" (Roberts y Khattri 2012, pp. 7).



## PASO 1

# Determinar el enfoque adecuado de AEP

Existe abundante información sobre los AEP. La cantidad de guía puede ser abrumadora, pero los enfoques pueden agruparse en tres "tipos"<sup>2</sup> El primer tipo incluye herramientas que llevan a cabo elementos de los AEP, a menudo abordando al menos las causas fundamentales. El segundo tipo consiste en una evaluación "de bajo impacto" pero integral, que puede realizarse con rapidez, pero permite identificar obstáculos y oportunidades de cambio. Aquellos en la tercera categoría -ejercicios exhaustivos- lo hacen con mayor rigor. **El Anexo A ofrece una descripción general de algunos de los dos primeros tipos y enlaces a herramientas sugeridas para el tercero.** La siguiente tabla ofrece sugerencias sobre qué "tipo" de AEP podría ser adecuado para diferentes circunstancias.

Independientemente de la herramienta utilizada, un riesgo importante que hay que tener en cuenta es utilizar los AEP para validar el trabajo que ya se desea realizar. Para protegerse de esto, puede:

- » Acudir a observadores externos o cuestionar puntos de vista, incluso a través de un compromiso participativo, por ejemplo, con las comunidades;
- » Respalda el trabajo con una revisión bibliográfica; y/o

- » Realizar más pruebas, incluso mediante la recopilación de datos cualitativos primarios, cuando existan brechas en la evidencia.

A continuación, se examinan las formas de incorporar los resultados de los AEP a la TdC. Las sugerencias suelen centrarse en el nivel del proyecto. Hay otra guía para explorar si hay demanda de escala o para integrar la reflexión sobre el poder en todos los sectores o equipos (avanzando hacia un enfoque de Pensar y Trabajar Políticamente).

### Estudio de Caso: El AEP destaca opiniones divergentes sobre enfoques para investigar y procesar casos de comercio ilegal de especies silvestres (IWT, por sus siglas en inglés)

El Instituto de Gobernanza de Basilea empleó el AEP para identificar problemas clave relacionados con la inclusión que podrían afectar los esfuerzos destinados a fortalecer la investigación y persecución de casos de tráfico de especies silvestres. Se llevaron a cabo entrevistas con actores locales, revelando que las perspectivas de las personas que vivían cerca o en los paisajes a menudo no eran tenidas en cuenta. Estas opiniones resaltaron la percepción de que la aplicación de la ley en el IWT tiende a centrarse en delinquentes de bajo nivel y delitos, evidenciando claramente la importancia de comprender cómo el contexto político puede dar forma a los esfuerzos de aplicación de la ley (Kassa, Costa, Stahl and Camargo 2022).

Ejercicio de AEP parcial más corto	AEP de bajo impacto, pero integrales	Enfoques exhaustivos
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Definir un problema</li><li>2. Probar un proyecto existente que va bien</li><li>3. Los recursos son limitados (personas, financiación)</li><li>4. El proyecto es corto y/o hay que entregar rápidamente un AEP</li><li>5. En intervenciones y contextos de menor riesgo</li><li>6. Cuando existan pruebas sólidas</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Averiguar por qué un proyecto existente no funciona</li><li>2. El proyecto está integrando la dinámica de la EP en el trabajo general</li><li>3. Los recursos son limitados (personas, financiación)</li><li>4. El proyecto es corto y/o hay que entregar rápidamente un AEP</li><li>5. Con intervenciones prácticas</li><li>6. Donde tenemos algunas pruebas de nuestro trabajo, pero tenemos brechas</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseño de un nuevo proyecto</li><li>2. El proyecto puede tratar directamente la dinámica de EP</li><li>3. Hay capacidad y financiación disponibles para emprender un AEP exhaustivo</li><li>4. El proyecto es a largo plazo</li><li>5. El proyecto trabaja en problemas complejos / en un contexto difícil</li><li>6. Los riesgos de corrupción son elevados en el entorno operativo</li><li>7. Las pruebas de la intervención son limitadas</li></ol>

<sup>2</sup> En realidad, estos "campos" existen más en un espectro entre enfoques de bajo impacto y rigurosos, así como entre parciales e integrales.



## Paso 1 Ejercicio

**Tiempo mínimo requerido:** 15 minutos

**Para prepararse:** Seleccione un proyecto que esté diseñando o que esté ejecutando actualmente. Revise los enfoques de bajo impacto proporcionados en el Anexo A. Lea la tabla en el Paso 1 anterior.

**Ahora compruebe:**

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de las opciones de AEP del Anexo A para su proyecto?
- ¿Qué enfoque de AEP cree que podría funcionar mejor para empezar, y por qué?

## PASO 2 Trabajar para lograr un impacto claro y realista



© Andre Dib / WWF Brazil

Una declaración de impacto se basa en dos dimensiones: cuál es el problema central y cuánto puede cambiar de forma realista en el tiempo disponible. Los AEP proporcionan información sobre ambas dimensiones.

### Definir un problema claro o un cambio necesario

Una TdC establece la combinación de cosas que deben suceder para empezar a resolver un problema. Por eso es importante tener claro el problema en sí. Las herramientas de AEP que desglosan por qué ocurre algo ayudan a definir este problema fundamental. Esto permite comprobar que la TdC no [confluye una solución](#) o un síntoma con un problema y su causa (véase el escenario a continuación).<sup>3</sup>

### Establecer ambiciones realistas

La mayoría de las TdC de proyectos tienen un plazo determinado y, por lo tanto, es necesario identificar el progreso probable dentro de este período. Si una TdC no es realista en este sentido, es poco probable que sea muy útil. Algunas de las herramientas de AEP más integrales, incluidas las rápidas, pueden desvelar obstáculos y oportunidades, ofreciendo información sobre el grado de avance realista en el plazo de un proyecto.<sup>4</sup>

Con un problema claro en mente y una visión de lo que es realista, es posible elaborar una declaración de impacto con conocimiento de causa. En el escenario proporcionado a continuación (“¿Cuál es el impacto?”) una sencilla herramienta a AEP permite al equipo orientar las actividades hacia el impacto.

<sup>3</sup> Una práctica muy frecuente es mezclar una solución con un problema. Esto se ejemplifica anteriormente en "Escenario: ¿Cuál es el impacto?" donde el problema se definió originalmente como la falta de la solución seleccionada; en ese caso, la falta de participación ciudadana. A menudo, las TdC de este tipo son sintomáticas de proyectos que han preseleccionado actividades / soluciones y, por tanto, no han articulado plenamente el problema que se aborda. ¿Por qué es un problema? Como se ilustra más arriba, esta práctica vincula los proyectos a soluciones preestablecidas e impide que los equipos identifiquen las cosas reales que pueden tener que cambiar. [Este breve video](#) sobre *Vender Soluciones vs Resolver Problemas* del programa [Building State Capability de la Harvard Kennedy School](#) ofrece una forma sencilla de comprobar si se ha producido este error: si no se pueden identificar tres soluciones plausibles a un problema, es probable que se hayan combinado una solución y un problema.

<sup>4</sup> A menudo los proyectos presuponen un "impacto transformador": "cambio positivo en el sistema a lo largo del tiempo". Pero, como probablemente mostrará un AEP, eso no suele ajustarse al contexto del problema. A veces, el objetivo puede ser simplemente evitar que las cosas empeoren: un impacto preventivo. Existen más orientaciones sobre los diferentes [tipos de impacto](#) (Reudy 2018).



### Escenario: ¿Cuál es el impacto?

**El escenario.** Una TdC identifica un problema en un escenario: "la falta de participación ciudadana en las decisiones sobre la conversión de tierras forestales" El proyecto produce una declaración de impacto: "la voz de los ciudadanos se incluye en las decisiones sobre el manejo del uso forestal" Cuando se inicia el proyecto, más ciudadanos participan, pero la conversión de las tierras forestales se acelera porque los funcionarios de alto nivel reciben sobornos por otorgar concesiones. La iniciativa expone inadvertidamente a los grupos de ciudadanos a nuevos riesgos imprevistos relacionados con el soborno y la seguridad.

**¿Cómo puede ayudar un AEP?** Un proceso de diagrama de *fishbone* (espina de pescado) (véase el Anexo A) permite al equipo ver que los procesos de exclusión son uno de los diversos factores que impulsan la conversión de tierras. El equipo utiliza este ejercicio parcial de AEP para ajustar la declaración de impacto a "frenar la conversión insostenible de tierras forestales en esta zona" Esto libera al equipo para trabajar en otras facetas del problema y modificar su forma de abordar la exclusión para mitigar el riesgo para los socios.

### Estudio de caso: Adaptar el impacto a un contexto cambiante en Brasil

El gobierno de Jair Bolsonaro apoyó e incluso alentó el acaparamiento de tierras en la Amazonía. En este contexto, el trabajo de WWF Brasil se centró en evitar la aprobación de una nueva legislación que legalizaría las invasiones de tierras públicas y en apoyar a los pueblos indígenas para que vigilen y denuncien las invasiones, con el objetivo de evitar que empeoren el acaparamiento de tierras y la deforestación en la Amazonia.

Con una nueva administración comprometida con la prevención de la deforestación y el acaparamiento de tierras, WWF puede colaborar con el gobierno y acelerar la creación de áreas protegidas en tierras públicas no designadas. El monitoreo por parte de grupos indígenas ayudó a prevenir algunos casos de deforestación, y esa información y capacidad permiten ahora a estos grupos negociar mejor con las autoridades responsables de proteger sus territorios. El equipo ahora puede trabajar para lograr un impacto más transformador que lo que era antes posible.



### Paso 2 Ejercicio

**Tiempo mínimo requerido:** 30 minutos

**Para prepararse** - Seleccione un proyecto: puede ser el del paso 1 u otro diferente. Analice específicamente el impacto del proyecto, es decir, el objetivo general que cree que busca lograr. Con esto en mente, realice un ejercicio de los "cinco porqués" (consulte el anexo A).

**Ahora compruebe:**

- ¿Cuáles son, según el análisis, los principales cambios que deben abordarse?
- ¿Es esto diferente de lo que describe la actual declaración de impacto?
- ¿Cómo cree que se verá el progreso realista durante el período de su proyecto?

## PASO 3

# Identificar los impulsores del cambio

El siguiente paso es desarrollar algunas ideas sobre la gama de **impulsores del cambio**, es decir, los factores que respaldan o dificultan los impactos. En la práctica, en una TdC, los **resultados** de un proyecto -las áreas que abordarán las intervenciones- se derivan, al menos en parte, de la articulación de los avances previstos hacia la realización o el abordaje de algunos de estos impulsores. Identificar los impulsores también ayuda a identificar los supuestos, es decir, aquellas cosas que también deben ocurrir o cumplirse para que la teoría se sostenga. **Los supuestos** pueden basarse en evidencias -derivadas de la investigación y el análisis-, pero a menudo pueden incluir creencias y expectativas implícitas sobre cómo funcionan normalmente las cosas.

Antes de diferenciar los resultados de las hipótesis, es útil utilizar los elementos de un AEP para hacer un balance de la situación completa de los impulsores. Una vez que se tenga una idea clara de estos factores, el análisis de los resultados del AEP en relación con las siguientes preguntas puede ayudar a aclarar lo que el proyecto debe enfocarse en lograr, frente a lo que debe asumir (y monitorear si esas suposiciones son correctas):

- » ¿Qué importancia tiene este impulsor para la declaración de impacto?
- » ¿Es esto algo en lo que el proyecto tiene una ventaja comparativa para abordar?
- » ¿Cuáles son los riesgos de centrarse en este impulsor?
- » ¿Cuál sería, siendo realistas, la contribución de este impulsor a la declaración de impacto?
- » ¿Qué ocurrirá si el proyecto no trabaja directamente sobre este impulsor?



- » ¿Qué supuestos son necesarios?
- » En caso de que el proyecto no pueda abordar un factor determinante, ¿existe alguna vía más indirecta para dar forma a esta dimensión?

### Estudio de caso: Encontrar resultados de proyectos para mejorar la gobernanza pesquera en Perú

En Perú, WWF identificó la "reducción de las amenazas a la gobernanza de las pesquerías y los ecosistemas marinos" como el impacto deseado de un proyecto. La iniciativa identificó una serie de impulsores y se centró en dos resultados: (1) reducir los niveles generales de corrupción y los riesgos de soborno en la Dirección General de Capitanías y Guardacostas (DICAPI, la rama naval encargada de la seguridad marítima), y (2) aumentar la cantidad de información procedente de las certificaciones, ayudando a la DICAPI a prevenir accidentes y rescatar buques pesqueros perdidos. Estos impulsores se consideraron contribuciones necesarias para lograr su declaración de impacto de nivel superior y reflejaron ámbitos en los que sus actividades pretendían realizar avances acumulativos.

*WWF Perú. Proyecto "Reducir la Corrupción en la Pesca Artesanal Mediante Servicios Digitales"*

### Estudio de caso: Reconocer los supuestos en el trabajo contra la corrupción de la vida silvestre en Madagascar

En Madagascar, un proyecto de WWF pretendía "reducir la corrupción en los recursos naturales" reforzando los esfuerzos nacionales y locales de anticorrupción, aumentando la capacidad de los organismos judiciales y policiales, y mejorando la coordinación de la sociedad civil para participar en foros en torno a la convergencia de la delincuencia. En el desarrollo de la TdC, el equipo articuló los supuestos que eran críticos para el éxito como parte del proceso de desentrañar los impulsores de la corrupción en los recursos naturales. Por ejemplo, que existan otros medios de subsistencia que reduzcan la presión sobre los recursos naturales, que todas las partes interesadas participen de forma efectiva y estén dispuestas a hacerlo, que el gobierno siga prestando su apoyo y que la coordinación mejore la eficiencia. *WWF Madagascar. Proyecto "Anticorrupción y Lucha Contra el Tráfico de Especies Silvestres en Madagascar"*



### Paso 3 Ejercicio

**Tiempo mínimo requerido:** 30 minutos

**Para prepararse:** Utilizando el problema identificado en el ejercicio del paso 2, o un problema claro de otro proyecto, elabore un "diagrama de espina de pescado". [Aquí](#) encontrará una plantilla gratuita para este modelo, o puede encontrar una plantilla en blanco en el Anexo A. Intente encontrar todas las cosas que cree que están impulsando su problema principal. Agrupe ahora cuestiones similares o relacionadas.

#### Ahora compruebe:

- ¿Cuáles cree que son los impulsores del cambio deseado?
- Teniendo esto en cuenta, ¿qué resultados (es decir, qué avances hacia la realización o el tratamiento de estos impulsores) deben ocurrir para que se produzca este impacto?
- Utilizando la lista de preguntas del Paso 3, ¿en cuál de estos factores se va a centrar?
- ¿Qué hay que suponer de los demás impulsores que ha encontrado en su AEP?

## PASO 4

# Cómo se produce el cambio: Hipótesis de intervención

### ¿Por qué elaborar una hipótesis?

Un riesgo común en el desarrollo de la TdC es que a menudo se "establecen y se olvidan": se identifican el impacto y los resultados deseados, pero al final del proyecto puede quedar claro que, aunque se realizaron actividades y se obtuvieron productos, tuvieron poca relación con los resultados o el impacto. A menudo, esto puede ser el resultado de (a) seleccionar y comprometerse con resultados específicos sin construir una lógica sobre cómo ofrecerán condiciones para el cambio, y/o (b) hacer suposiciones sobre la existencia de otras condiciones necesarias que no terminan siendo ciertas. Cuando esto sucede, puede resultar difícil monitorear eficazmente el progreso o saber qué no funciona y qué es necesario cambiar. Por estas razones, es importante explicar la lógica del cambio que a menudo está implícita en los proyectos, pero que no siempre se explica en detalle y se examina críticamente.

### Cómo utilizar un AEP para construir una hipótesis de cambio

El **inicio de un proyecto, estrategia o proceso de planificación** es una oportunidad ideal para utilizar el AEP con el fin de desarrollar hipótesis para una TdC. Su AEP le habrá ayudado a encontrar los impulsores del cambio, pero también le ofrecerá información sobre qué partes interesadas y procesos ofrecen puntos de entrada para el cambio y cuáles crean limitaciones. Pueden utilizarse para articular cómo y en qué circunstancias (supuestos), las intervenciones previstas conducirán al cambio, así como para identificar los principales riesgos de que esta teoría se cumpla.

Aunque el AEP puede ser más útil al iniciar un proyecto, estrategia o plan, aún puede ser útil **utilizar e implementar el AEP para informar el trabajo en curso**. A menudo, utilizar un AEP para transponer hipótesis y supuestos a una TdC existente puede ayudar cuando el progreso no va según lo previsto y no está claro por qué (véase el Paso 6).

#### Escenario: ¿Cuál es la hipótesis?

El escenario: Una TdC plantea que *"si desarrollamos la capacidad de los guardabosques para detectar a los cazadores furtivos" y "aumentamos el enjuiciamiento de los cazadores furtivos... [entonces] se reducirá la caza furtiva de rinocerontes en nuestro paisaje"*. Después de varios años, los niveles de caza furtiva son más altos de lo previsto y ocurre algo completamente inesperado: hay más caza furtiva en un paisaje cercano. Con esta TdC, el equipo no es capaz de entender qué salió mal y cómo abordarlo, ya que no había una explicación causal de *cómo o por qué* se esperaba que las actividades afectaran al impacto o qué otras condiciones se suponían.

Una TdC completa podría haber dicho algo como: *"si desarrollamos la capacidad de los guardabosques para detectar a los cazadores furtivos y aumentamos el enjuiciamiento de los cazadores furtivos, esto disuadirá la caza furtiva porque los guardabosques impedirán que se produzca más caza furtiva, lo que la hará más peligrosa para los cazadores furtivos, quienes también enfrentarán el mayor riesgo de pena o prisión si son capturados"*. Esta TdC podría explicar sus suposiciones de que *"las tensiones entre las comunidades locales y los organismos de gestión de la vida silvestre se están abordando adecuadamente y esos agravios no influyen en la caza furtiva" y que "la persecución de los delinquentes de bajo nivel será un elemento disuasorio suficiente para la caza furtiva"*.

**¿Cómo puede ayudar un AEP?** Un ejercicio de AEP podría haber sido útil de varias maneras. En primer lugar, al principio podría haber sugerido que algunos de los supuestos eran débiles. Por ejemplo, podría haber señalado que los delinquentes de alto nivel eran un impulsor más agudo de la IWT que los delinquentes de bajo nivel. Más adelante en el proyecto, también se puede recurrir a un AEP para averiguar por qué algo no funciona y comprobar los resultados y las hipótesis, lo que sitúa al equipo en una mejor posición para cambiar de rumbo. En este caso, por ejemplo, un AEP podría encontrar que los agravios hacia los organismos encargados de hacer cumplir la ley en materia de vida silvestre perpetúan la caza furtiva.

### Estudio de caso: Utilización del AEP en Ucrania para identificar posibles puntos de entrada

En Ucrania, un reciente AEP exploró los riesgos de que la reconstrucción de posguerra pudiera ser insostenible desde el punto de vista medioambiental. El AEP identificó que los oligarcas implicados en los sectores de la energía y la construcción pueden impedir la reconstrucción sostenible, debido a la debilidad del poder judicial, la connivencia con los políticos y las brechas en los organismos de supervisión independientes capaces de controlar la corrupción. Sin embargo, observó que la sociedad civil es fuerte en Ucrania y tiene una voz poderosa. Los enfoques podrían incluir trabajar con la sociedad civil para defender la finalización de la reforma judicial, promover reformas para limitar el papel del dinero privado en la política o apoyar la capacidad de los organismos anticorrupción. Teniendo en cuenta este panorama, un proyecto podría reconocer la presencia de un movimiento cívico fuerte e influyente, por lo que podría centrarse en mejorar los conocimientos sobre los riesgos de corrupción relacionados con la sostenibilidad medioambiental dentro de este movimiento, en lugar de dedicarse a la promoción directa. Este enfoque supondría que las brechas de capacidad no son una limitación importante o reciben apoyo de otras fuentes, y que las presiones internas serían suficientes para impulsar el cambio.



#### Paso 4 Ejercicio

**Tiempo mínimo requerido:** 30 minutos

**Para prepararse:** Examine los impulsores que ha seleccionado para centrarse en el Ejercicio 3 o, alternativamente, examine un resultado de una TdC diferente.

#### Ahora compruebe:

- ¿Qué partes interesadas (véase el Anexo C para una lista de las más comunes) tienen influencia o poder en la consecución de los resultados?
- ¿Qué instituciones y/o "reglas del juego" les dan esa influencia y/o poder? (Las reglas del juego son la manera formal e informal de hacer las cosas).
- ¿Qué les podría impulsar o hacer que utilicen la influencia de manera positiva? Califique su confianza en cada sugerencia.

#### Bono:

- Dentro de esto, ¿en qué puede trabajar cómodamente?
- ¿Qué brechas quedan después de identificar esas actividades?



## PASO 5

# Mapeo de los hallazgos del AEP en una teoría del cambio

El proceso descrito en los pasos anteriores puede generar los principales elementos necesarios para incorporar el AEP a una TdC. No hay un modelo establecido para hacerlo. Algunas opciones pueden ser narrativas, por ejemplo, afirmaciones de tipo "si — entonces". Otros pueden preferir un diagrama que ilustre las vías causales (véase un ejemplo en el Anexo D). Los principales componentes para delinear son:

1. Una declaración de **impacto** clara y realista.
2. A qué factores de este impacto contribuye el proyecto - **resultado(s)**.
3. Una descripción o visualización de la hipótesis sobre cómo lograr esos resultados (**productos o intervenciones**). Asegúrese de explicar o mostrar cómo, no sólo qué.
4. Qué **supuestos** subyacen a la hipótesis.
5. En cada nivel, la solidez de las **pruebas**. En el caso de problemas y contextos complejos,

puede ser útil que el AEP profundice en las áreas en las que existen brechas en la evidencia.<sup>5</sup>

6. En particular, cuando existan brechas en la evidencia, identificar los riesgos<sup>6</sup> para la TdC. Estos deben evaluarse periódicamente en función de la actualización del AEP, sobre todo en entornos políticos variables.

Todos estos componentes juntos son necesarios para una articulación clara de lo que generará el cambio y de qué depende, y para ser absolutamente explícitos sobre aquello en lo que no estamos seguros.

### Escenario: ¿Dónde está la suposición errónea?

**El escenario:** Un proyecto centrado en la mejora de la gestión forestal comunitaria parte del supuesto de que un repunte de la deforestación ilegal se está manejando de forma eficaz y no perjudica sustancialmente sus objetivos, y de que quienes gestionan el bosque tienen suficientes incentivos para buscar la sostenibilidad. Surgen pruebas sobre las exportaciones ilegales de madera, y el conocimiento "sobre el terreno" sugiere que este aumento de las exportaciones ilegales puede afectar a los supuestos incentivos para la gestión sostenible.

**¿Cómo puede ayudar un AEP?** A través de un AEP, el equipo descubre que la madera se explota ilegalmente en connivencia con entidades de gobernanza forestal comunitaria. Esto podría socavar la TdC: ahora hay fuertes incentivos para el desarrollo insostenible. Teniendo esto en cuenta, el proyecto puede analizar las implicaciones de este riesgo y utilizar el AEP para encontrar nuevos puntos de entrada y mitigación.

<sup>5</sup> Centrarse en las brechas de información podría implicar un ejercicio de AEP más completo que incluya una revisión bibliográfica, la realización de investigaciones primarias y la consideración de enfoques participativos del AEP.

<sup>6</sup> Una preocupación frecuente es si abordar la dinámica de la EP en sí es demasiado arriesgado. Es una preocupación justificable y comprensible. Sin embargo, todos los contextos están marcados por dinámicas de poder. En muchos casos, pueden ser la clave para desbloquear el cambio. Estas dinámicas suelen contribuir de forma significativa a los problemas que intenta resolver un proyecto. Cuando esas dinámicas presentan un riesgo (para los implementadores, las partes interesadas o los objetivos), es crucial, como mínimo, diagnosticar lo que está sucediendo para comprender si estos factores pueden socavar el proyecto o si las actividades del proyecto podrían moldearlos de manera potencialmente negativa.



## Paso 5 Ejercicio

**Tiempo mínimo requerido:** 1 hora

**Para prepararse:** En los ejercicios anteriores habrá desarrollado una declaración de impacto clara y realista. Habrá generado resultados y supuestos subyacentes a dichos resultados, desentrañando los impulsores del cambio y cómo hacerlos progresar (resultados). Habrá desarrollado hipótesis sobre cómo abordar esos factores, creando a partir de estos sus resultados. Asegúrese de que dispone de estas, utilizando los ejercicios anteriores, o utilice otra TdC que incluya estos elementos. Revise el trabajo que ha realizado hasta ahora y anote las áreas en las que tenía dudas.

### Preguntas:

- ¿Qué aspecto tendría un diagrama visual que relacionara todo esto? Consulte un ejemplo en el Anexo D.
- ¿Cuán sólida es la evidencia? Revise su diagrama y señale dónde hay brechas.
- ¿Qué riesgos hay que tener en cuenta? Asegúrese de que aparecen resaltados en el diagrama



## PASO 6 Repetición y adaptación

La conservación y la gestión de los recursos naturales son cuestiones complejas, y los conservacionistas trabajan en entornos operativos difíciles, todos ellos condicionados por dinámicas de poder. En consecuencia, las TdC pueden basarse en evidencia limitada, lo que obliga a tomar decisiones sobre las actividades y los objetivos sin tener la certeza de que estos enfoques vayan a funcionar. Por ello, es fundamental dedicar tiempo a hacer una pausa periódica, actualizar el análisis y considerar si las nuevas pruebas sugieren una dirección diferente.

A menudo, los proyectos adaptativos -proyectos que tienen la flexibilidad de cambiar de enfoque en respuesta a las evaluaciones en curso- incorporarán evidencias de este tipo en la supervisión periódica del proyecto. Esto tiene implicaciones operativas para la gestión de los recursos, la contratación y las adquisiciones y el monitoreo. Algunos profesionales han elaborado [orientaciones concretas para esa gestión adaptativa](#). Pasar de los marcos de

resultados orientados a los productos a modelos orientados a los problemas -como el "[SearchFrame](#)" - también puede fomentar la repetición y ofrecer puntos de control para modificar el trabajo basándose en una revisión de los supuestos y las reflexiones sobre el desempeño.

Realizar un AEP y otros análisis situacionales de forma continua es clave para saber qué ha cambiado, dónde se materializan nuevas

oportunidades para efectuar cambios y dónde las antiguas ya no son viables. Los AEP también pueden utilizarse con fines evaluativos, sobre todo al valorar retos complejos. Por ejemplo, estas herramientas pueden ser especialmente útiles para enfoques como [la cosecha de alcances](#), que examina los cambios que se han producido -buenos o malos- y pretende identificar retroactivamente cómo han contribuido las intervenciones a esos cambios.

### **Estudio de caso: AEP para entender mejor el tráfico de jaguares en México**

En 2022, un AEP encargado por WWF exploró por qué persistía el tráfico de jaguares en la región de la Selva Maya de México, observando que los esfuerzos existentes en materia de IWT no estaban contrarrestando eficazmente el tráfico de jaguares. El AEP identificó un aumento del conflicto entre humanos y jaguares relacionado con cambios en el uso de la tierra que estaba exacerbando el tráfico ilegal nacional de partes del cuerpo de jaguares. Entre otras cosas, esta nueva perspectiva analítica recomendaba centrarse en abordar los factores que impulsan el conflicto entre las personas y la vida silvestre, incluidos los vínculos con la pobreza, e incluir una mayor atención al mercado nacional en su estrategia de conservación.

### **Estudio de caso: Intereses de economía política en el comercio ilegal del abulón sudafricano**

A pesar de los esfuerzos de larga data para detener el tráfico ilegal y la sobreexplotación de la especie sudafricana del abulón (perlemoen), incluida su incorporación a la base de datos de la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES), recientes investigaciones señalan a la tasa más alta de comercio ilegal jamás vista, eclipsando al comercio legal. El análisis de los intereses pone de relieve la demanda de Asia, combinada con vulnerabilidades internas como la desigualdad y la pobreza, la falta de capacidad gubernamental y de voluntad política, y las ganancias derivadas de la criminalización del comercio. Esta información ha llevado a algunos a plantear una hipótesis de cambio muy distinta, que aboga por reforzar las instituciones, proporcionar otros medios de subsistencia a las comunidades, retirar la especie de las listas y adoptar un enfoque radicalmente divergente de la aplicación de la ley, que dedique recursos a investigar el tráfico y a los profesionales que facilitan el comercio internacional, en lugar de centrarse en los esfuerzos por contener la captura local.

### **Estudio de caso: Perspectivas del AEP para mejorar la investigación y el enjuiciamiento de casos de comercio ilegal de especies silvestres (IWT)**

Los riesgos de corrupción en los organismos encargados de hacer cumplir la ley pueden socavar los esfuerzos contra el IWT. Es fundamental identificar y mitigar los riesgos. Un componente vital es entender por qué surgen estos riesgos en primer lugar. Los AEP específicos a nivel sectorial realizados por el Instituto de Gobernanza de Basilea profundizaron en los factores que impulsan los riesgos de corrupción en tres países. El análisis puso de relieve cómo los acuerdos políticos, formales e informales imperantes y la dinámica de poder dieron forma a la cadena de aplicación de la ley. Un punto clave fue que las agendas políticas informales pueden socavar el trabajo de las fuerzas del orden. Estos conocimientos ayudaron a explicar por qué surgieron brechas en la implementación y resultaron críticos para el diseño de medidas factibles de mitigación de la corrupción (*Kassa, Costa, Stahl y Camargo 2022 y Medina, Grossman, Suryandari y Guy 2022*).





## Paso 6 Ejercicio

**Tiempo mínimo requerido:** 1 hora

**Para prepararse:** Si los ejercicios anteriores se han realizado en un proyecto existente o antiguo, utilice la TdC que ha desarrollado a través de esta guía. Si no es así, tome una TdC de un proyecto que haya completado o que se esté ejecutando en la actualidad. Compruebe que su declaración de impacto es clara y realista (consulte el Ejercicio del Paso 1 si es necesario). Las preguntas que figuran a continuación se han adaptado a partir del enfoque del Análisis Político Cotidiano (véase el Anexo A).

### Ahora compruebe:

- ¿Qué actores o grupos están involucrados actualmente en el tema que se pretende cambiar?
- ¿Qué motiva a estos actores?
- ¿Cómo ejercen influencia, qué poder tienen?
- ¿Reflejan sus hipótesis a estos actores y sus motivaciones?
- ¿En qué medida se han mantenido los supuestos de su TdC?
- ¿Qué puede hacer de manera práctica para realizar cambios?

## Conclusión

El AEP y otras formas similares de análisis situacional son herramientas útiles para desarrollar, probar y adaptar teorías de cambio sólidas. No son una fórmula mágica; tienen limitaciones y requieren complementos, así como la voluntad de cuestionar las ideas preexistentes, poner en

tela de juicio los supuestos y, en ocasiones, tomar decisiones difíciles. No obstante, ofrecen un marco útil para definir lo que intentamos lograr, evaluando qué impide que eso ocurra, describiendo cómo pensamos que puede ocurrir el cambio e identificando los supuestos que sustentan las intervenciones que emprendemos.

## Anexo A. Enfoques del AEP

Esta guía no es un “manual de procedimientos” para implementar el AEP per se. No obstante, a continuación, se destacan algunas herramientas en particular que ofrecen opciones para realizar evaluaciones más rápidas sobre facetas de la economía política. Estas pueden implementarse cuando se necesita un enfoque de bajo impacto o cuando existe interés en explorar inicialmente la dinámica de la economía política antes de considerar un enfoque más exhaustivo. Para enfoques más exhaustivos sobre el uso del AEP en la conservación, hay guía disponible en [el análisis de la situación](#) y un [marco](#) sobre el AEP para el impacto de la conservación (el marco "PEACI"). A continuación encontrará más información

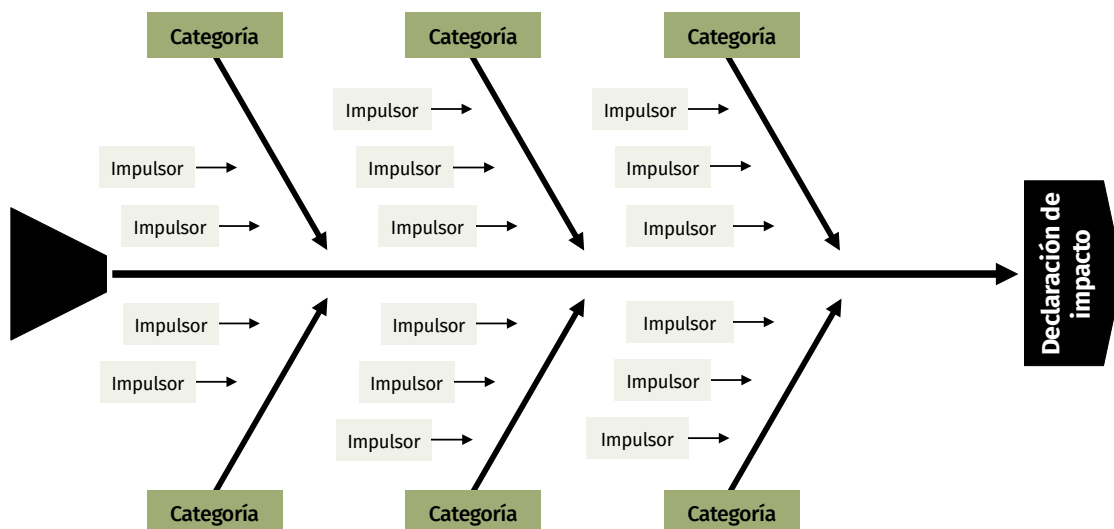
### Ejercicios de AEP parciales más cortos

1. Una herramienta sencilla pero útil es el **ejercicio de los "cinco porqués"**. Utilizado más allá del AEP en otros campos que intentan comprender los resultados adversos, comienza por articular un problema. A continuación, se pregunta por qué ocurre esto, y luego por qué otra vez, cinco veces. A medida que los participantes se acercan a la causa raíz, el problema empieza a ampliarse. También puede surgir una hipótesis antes de completar los cinco pasos.

<b>Ejercicio de los "Cinco Porqués"</b> <b>Abordar la contaminación del agua en una zona protegida</b>	
<b>Problema</b>	Mala calidad del agua en la zona protegida
<b>¿Por qué ocurre esto?</b>	Proyectos hidroeléctricos construidos en zonas protegidas
<b>¿Por qué ocurre esto?</b>	Los agentes gubernamentales concedieron derechos de acceso a las empresas hidroeléctricas
<b>¿Por qué ocurre esto?</b>	Los funcionarios reciben sobornos de las empresas por las concesiones
<b>¿Por qué ocurre esto?</b>	Poca capacidad reguladora y de aplicación, legislación limitada en torno al conflicto de intereses
<b>¿Por qué ocurre esto?</b>	Intereses creados de poderosos actores políticos

2. Un complemento útil para profundizar en los cinco porqués puede ser un **diagrama de espina de pescado**. Aunque los cinco porqués pueden sugerir una jerarquía de causas, la espina de pescado proporciona un espacio más abierto para identificar múltiples impulsores, agruparlos y desglosar sus causas (ODI 2023). Esta herramienta también parte de un problema. A continuación, se pide a los equipos que identifiquen los diversos factores de ese problema, que los agrupen y que piensen en la multitud de cosas que subyacen a esos factores.

### Plantilla de diagrama de espina de pescado

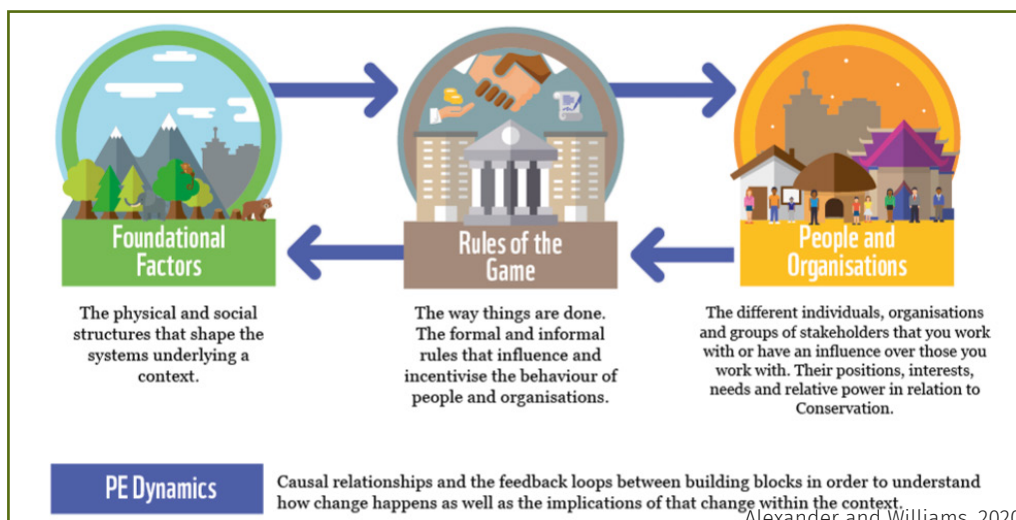


## AEP de bajo impacto, pero integrales

3. Para los que no dispongan de mucho tiempo, el Programa de Investigación sobre Estados Eficaces y Desarrollo Inuyente (ESID) ha desarrollado opciones para realizar un **AEP de una hora**, con la posibilidad de ampliarla a una jornada completa o a un ejercicio de mayor duración. Este marco sugiere reservar un breve espacio de tiempo para trabajar en equipo en torno a una serie de preguntas sencillas. Aunque existen opciones de análisis a nivel de país, de problema o de sector, las preguntas a nivel de problema (proyecto) pueden resultar más útiles como punto de partida:
  - » ¿Se ha probado antes este tipo de intervención?
  - » ¿Hay demanda para las intervenciones? ¿Por parte de quién?
  - » ¿Podemos trabajar con esos actores que se oponen o son indiferentes al cambio?
  - » ¿Existen limitaciones estructurales o institucionales para el cambio?
  - » ¿Cuál sería una expectativa razonable para esta intervención?" (Yanguas, Pablo 2015, pp. 7).
4. Por último, **Everyday Political Analysis (EPA, Análisis Político Cotidiano)** (Hudson, Marquette y Waldock 2016) es un marco condensado que guía a los usuarios a través de una serie de preguntas para ayudar a articular los intereses en juego y las oportunidades de cambio en una situación determinada. [Otras organizaciones](#) han aplicado esta herramienta a su sector. El Anexo C ofrece una lista agregada de los tipos de partes interesadas típicas en los sectores de bosques, vida silvestre y pesca. Teniendo en cuenta a estas partes interesadas, el AEP puede ayudar a responder algunas preguntas básicas:
  - » ¿Cuál de estos actores está involucrado en el problema que está tratando de cambiar? Pueden ser actores próximos o actores más "ocultos" que influyen en aquellos con quienes interactúa.
  - » ¿Qué les motiva?
  - » ¿Qué influencia tienen?
  - » ¿Qué podría hacerles cambiar?

## Enfoques exhaustivos

Para profundizar en los procesos de obtención de AEP en el ámbito de la conservación, el proyecto Abordar la Corrupción en los Recursos Naturales ha elaborado una guía sobre el [análisis de la situación](#) y la Práctica de Gobernanza Internacional de WWF ha desarrollado un útil [marco](#) sobre AEP para el impacto de la conservación (el Marco "PEACI"). Los componentes básicos del Marco PEACI se proporcionan a continuación. Incluso con estos modelos, el grado de rigor puede variar.



## Anexo B. Algunas definiciones de teoría del cambio

Cómo "teorizamos" que se producirá el cambio en un programa

Salib, 2022

La descripción de una secuencia de acontecimientos que se espera que conduzcan a un determinado resultado deseado

Davies in Vogel, 2012

...articular [estos] muchos supuestos subyacentes sobre cómo se producirá el cambio en un programa.

Rogers in Vogel, 2012

...cómo piensa... la estrategia le ayudará a lograr tanto resultados intermedios como objetivos de conservación y bienestar humano a más largo plazo

Conservation Standards, 2020

Una descripción e ilustración exhaustivas de cómo y por qué se espera que se produzca un cambio deseado en un contexto concreto

Center for Theory of Change

Las vías causales desde la intervención prevista hasta los resultados esperados

Roberts, 2012

## Anexo C. Partes interesadas comunes

A continuación se muestra una lista no exhaustiva de los tipos de partes interesadas que podemos tener en cuenta cuando analizamos la dinámica de la economía política. Cuando lo hagamos, nos plantearemos algunas preguntas sencillas:

1. ¿Cuáles de ellos, u otros, son los principales actores que sabemos visiblemente que están comprometidos en el tema o el panorama que nos ocupa?
2. Mirar más allá de los actores inmediatos que conocemos y con los que trabajamos: ¿qué partes interesadas, en la medida en que somos conscientes de ello, influyen en aquellos con los que interactuamos?
3. Si estas partes interesadas contribuyen al problema que queremos resolver, ¿por qué? ¿Qué es lo que impulsa su actividad o comportamiento?
4. ¿Qué margen hay para cambiar a partir de ese entendimiento?

### **Gobierno / funcionarios públicos**

Agentes de aduanas  
Funcionarios del Servicio de Fauna y Flora Silvestres  
Autoridades locales  
Funcionarios formales e informales en los puestos de control  
Funcionarios de inspección y otorgamiento de permisos  
Funcionarios que expiden licencias de caza o pesca  
Oficiales que otorgan licencias de cría en cautiverio  
Inspectores/funcionarios de pesca  
Zonificación, concesiones, permisos oficiales  
Funcionarios portuarios  
Reguladores del cumplimiento de la gestión pesquera  
Reguladores financieros  
Funcionarios y comités de gestión forestal  
Auditores  
Funcionarios de salud y seguridad  
Autoridades fiscales  
Organismos anticorrupción  
Oficinas de gestión de activos

### **Políticos**

Funcionarios electos

### **Actores delictivos**

Cazadores furtivos, recolectores  
Grupos de cazadores furtivos  
Traficantes  
Vendedores del mercado negro  
Mensajeros

### **Finanzas y sector privado**

Bancos e instituciones financieras  
Empresas nacionales e internacionales

### **Grupos y agentes locales**

Comunidades locales  
Líderes comunitarios  
Conductores locales  
Veterinarios

### **Aplicación de la ley/estado de derecho**

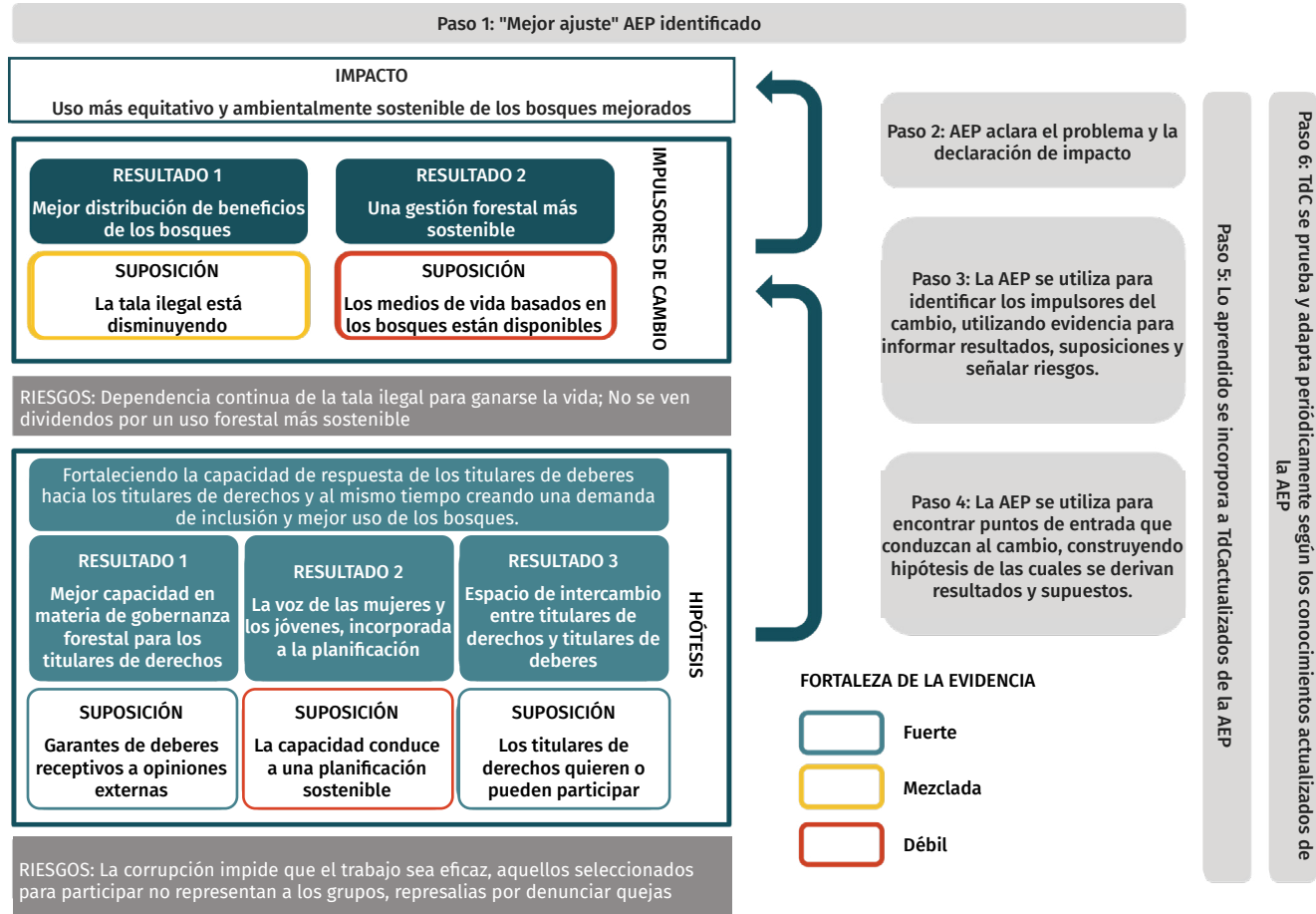
Guardabosques  
Vigilantes  
Las fuerzas del orden que supervisan los almacenes  
Fiscales  
Investigadores  
Jueces y magistrados  
Abogados defensores  
Funcionarios judiciales y oficinistas  
Personal penitenciario y de rehabilitación

### **Movimiento de mercancías**

Compradores y distribuidores  
Propietarios de embarcaciones  
Compañías navieras y de transporte  
Comerciantes  
Capitanes y tripulación  
Instalaciones de procesamiento

## Anexo D. Ejemplo de TdC

A continuación se presenta un ejemplo hipotético para ilustrar algunos elementos de una TdC destinada a lograr un uso más equitativo y sostenible de los bosques comunitarios. Destaca dónde podría utilizarse cada uno de los seis pasos de esta guía.



## Reconocimientos

Los autores de esta guía expresan su más sincero agradecimiento a los siguientes colegas por sus contribuciones a la creación de esta publicación:

Iaroslav Teleshun, WWF Ukraine

Simon Rafanomezantsoa, WWF Madagascar

Ekraj Sigdel, WWF Nepal

Renata Cao, WWF Mexico

Raul Valle, WWF Brazil

Jose Alvarez, WWF Peru

Elizabeth Hart, WWF US

Elaine Geyer-Allély, WWF International

## Bibliografía y lecturas complementarias

Alexander, Karin and Hannah Williams. Strategic Framework: Political Economy Analysis for Conservation Impact. WWF International and Integrity, September 2020. Available here: <https://www.worldwildlife.org/pages/tnrc-external-resource-strategic-framework-political-economy-analysis-for-conservation-impact-peaci>

Andrews, Matt. SearchFrames for More Adaptive Work (More Logical than Logframes). Harvard Kennedy School Building State Capability, 6 June 2016. Available here: <https://bsc.hks.harvard.edu/2016/06/06/searchframes-for-adaptive-work-more-logical-than-logframes/>

Conservation Measures Partnership. Open Standards for the Practice of Conservation Version 4.0. CMP 2020. Available here: <https://conservationstandards.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/CMP-Open-Standards-for-the-Practice-of-Conservation-v4.0-English.pdf>

DFID. ToC and Results Frameworks at Project Design Phase. DFID Good Governance Fund 2020. Available here: [Annex 2 - Results Framework and Theory of Change Guidance.docx \(live.com\)](#)

Hudson, David, Heather Marquette and Sam Waldo. Everyday Political Analysis. Development Leadership Program, January 2016. Available here: <https://dlprog.org/publications/research-papers/everyday-political-analysis/>

INTRAC. Outcome Harvesting. INTRAC 2017. Available here: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Outcome-harvesting.pdf>

Kassa, Saba, Jacopo Costa, Cosimo Stahl and Claudia Baez Camargo. How political economy analysis can support corruption risk assessments to strengthen law enforcement against wildlife crimes. TNRC Practice Note, December 2022. Available here: <https://www.worldwildlife.org/pages/tnrc-practice-note-how-political-economy-analysis-can-support-corruption-risk-assessments-to-strengthen-law-enforcement-against-wildlife-crimes>

Medina, Manuel, Juhani Grossman, Taradhinta Suryandari and Monica Guy. Where are the weakest links in the illegal wildlife trade enforcement chain? Lessons from corruption risk assessments with agencies in three countries. TNRC Practice Note, April 2022. Available here: <https://www.worldwildlife.org/pages/tnrc-where-are-the-weakest-links-in-the-illegal-wildlife-trade-enforcement-chain-lessons-from-corruption-risk-assessments-with-agencies-in-three-countries>

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). What are Results? Available here: <https://www.oecd.org/dac/results-development/what-are-results.htm> (Accessed 4 Sept 2023).

Overseas Development Institute (ODI). Defining the Problem. 2023. Available here: [Defining the problem | ODI: Think change](#) (Accessed 4 Sept 2023).

Parsons, Jim, Caitlin Gokey and Monica Thornton. Indicators of Inputs, Activities, Outputs, Outcomes and Impacts in Security and Justice Programming. DFID, Oct 2013. Available here: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/304626/Indicators.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/304626/Indicators.pdf)

The Policy Practice. Online Library. Available here: [Online Library | The Policy Practice](#) (Accessed 4 Sept 2023)

Reudy, Liz. Six Models for Understanding Impact. USAID Democracy Fund, Sept 2018. Available here: [https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/6\\_models\\_of\\_impact\\_-\\_handout.pdf](https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/6_models_of_impact_-_handout.pdf)

Roberts, Dawn; Khattri, Nidhi. 2012. Designing a Results Framework for Achieving Results: A How-to Guide. Washington, DC: World Bank. Available here: <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/WB%202012%20designing%20results%20framework.pdf>

Salib, Monalisa. "Theory of Change Workbook: A Step-by-Step Process for Developing or Strengthening Theories of Change". USAID Learning Lab. 15 Feb 2022. Available here: <https://usaidlearninglab.org/resources/theory-change-workbook-step-step-process-developing-or-strengthening-theories-change>

Teskey, Graham and Lavinia Tyrrel. Implementing adaptive management: A front-line effort. Is there an emerging practice? Abt Associates Governance & Development Practice Working Paper Series, April 2021. Available here: [https://abtassocgovernancesoapbox.files.wordpress.com/2021/04/abt-associates\\_adaptive-management\\_a-frontline-effort\\_digital-1.pdf](https://abtassocgovernancesoapbox.files.wordpress.com/2021/04/abt-associates_adaptive-management_a-frontline-effort_digital-1.pdf)

Thinking and Working Politically (TWP) Community of Practice. "What is TWP?" Available here: <https://twpcommunity.org/about-us/what-is-twp> (Accessed 4 Sept 2023).

UNDAF Companion Guide: Theory of Change. June 2017. Available here: <https://unsdg.un.org/resources/theory-change-undaf-companion-guidance>

Vogel, Isabel 'Review of the use of 'Theory of Change' in international development' DFID, August 2012. Available here: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a5b40f0b652dd0006bc/Theory\\_of\\_Change\\_Review\\_Report\\_Summary.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a5b40f0b652dd0006bc/Theory_of_Change_Review_Report_Summary.pdf)

WaterAid. Political Economy Analysis Toolkit. November 2017. Available here: <https://washmatters.wateraid.org/publications/political-economy-analysis-toolkit> (Accessed 4 Sept 2023).

Yanguas, Pablo. Making political analysis useful: Adjusting and scaling. Effective States and Inclusive Development, April 2015. Available here: [https://www.effective-states.org/wp-content/uploads/briefing\\_papers/final-pdfs/esid\\_bp\\_12\\_PEA.pdf](https://www.effective-states.org/wp-content/uploads/briefing_papers/final-pdfs/esid_bp_12_PEA.pdf)



