

Sugerencias para Elaborar una Teoría de Cambio



Sugerencias para Elaborar una Teoría de Cambio por Martha Farmelo está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Esta guía fue elaborada por Martha Farmelo, consultora en fortalecimiento institucional de ONGs, con sugerencias de los oficiales de programa para México de la Fundación Hewlett. Los contenidos se nutren de y buscan simplificar otras guías útiles, pero más largas mencionadas en la bibliografía. La Fundación Hewlett no requiere la utilización de esta guía, pero espera que resulte de utilidad para aquellas organizaciones que desarrollan una teoría de cambio.

Este documento es un producto en proceso, por lo cual se agradece cualquier retroalimentación o sugerencia para mejorarlo. Favor de escribir a su oficial de programa o directamente a martha.farmelo@gmail.com.

Índice

I.	¿Qué es una teoría de cambio?	p. 3
II.	¿Por qué contar con una teoría de cambio?	p. 3
III.	¿Cuál es la diferencia entre una teoría de cambio y un plan estratégico?	p. 4
IV.	Para simplificar: Algunos consejos generales sobre formato y terminología	p. 5
V.	Como elaborar una teoría de cambio para un proyecto	p. 5
VI.	Como elaborar una teoría de cambio para tu organización	p. 10
VII.	Terminología básica	p. 14
VIII.	Bibliografía	p. 15

Versión 19 de septiembre de 2014

I. ¿Qué es una teoría de cambio?

El uso generalizado del término “teoría de cambio” tiene distintos significados para distintas personas. Lo cierto es que las teorías de cambio pueden tener diferentes características, terminología o niveles de sofisticación.

Sin embargo, en general se entiende que una teoría de cambio es un resumen de las hipótesis que explican cómo y por qué lo que uno hace llevará al cambio que se quiere generar; es decir, por qué lo que uno hace tendrá los resultados buscados. Una teoría de cambio nos permite detectar 1) que funcionó en caso de que el proyecto o la organización hayan logrado sus resultados esperados, y que no en caso contrario y 2) que ajustes realizar en el camino. Es un documento “vivo” que puede ser modificado en función de lo aprendido sobre los resultados que se lograron o no.

Se puede elaborar una teoría de cambio para un proyecto, una organización o una iniciativa que involucre múltiples organizaciones. Esta guía se enfoca en teorías de cambio para un proyecto y una organización. Naturalmente, ambas deben relacionarse y dialogar entre sí. Una teoría de cambio organizacional se asemeja a la de un proyecto en espíritu, pero tiene un alcance más amplio ya que abarca la razón de ser de la organización, y por ende debería incluir todas sus iniciativas. La elaboración de una teoría de cambio organizacional implica pensar más allá de cada proyecto en particular y reflexionar acerca de lo que la organización en su totalidad busca lograr.

Para los que están elaborando una teoría de cambio por primera vez, se sugiere comenzar por un solo proyecto, no todos. Sin embargo, también es importante crear una teoría de cambio a nivel organizacional, si es que no se ha hecho aún.

II. ¿Por qué contar con una teoría de cambio?

Porque aumenta las posibilidades de éxito de los proyectos y de las organizaciones al hacerlas más estratégicas. ¿De qué manera?

- Al pensar detalladamente sobre si lo que uno propone hacer es necesario, suficiente y la mejor estrategia posible para lograr los resultados esperados e identificados en la propuesta.
- Al ayudar a identificar las estrategias, actividades o alianzas adicionales necesarias para lograr lo planeado y a la vez reflexionar sobre cualquier cambio de rumbo pertinente.
- Al modificar el punto de partida de los procesos de reflexión, pasando de lo que se está haciendo actualmente a lo que se quiere lograr.
- Al incentivar la articulación de todos los supuestos relevantes sobre como ocurre el cambio deseado, para poder testarlo sobre la marcha.

Porque si el proyecto no culmina como se esperaba, la teoría de cambio debería permitir identificar el por qué y corregir esos problemas. ¿De qué manera?

- Si durante un proyecto no se lograron los resultados esperados, se deberían poder identificar los supuestos erróneos y ajustar el proyecto en función de lo aprendido.
- El acto de elaborar una teoría de cambio permite hacer explícito y organizar el pensamiento estratégico y el análisis anteriormente implícito. Y en muchos casos, el mismo proceso provocará nuevas reflexiones estratégicas (“¡Ah! No habíamos pensado en eso”).

Una buena teoría de cambio puede ayudar a tomar las mejores decisiones acerca de las actividades deseadas, ya sean planeadas o espontáneas. También permite demostrar a terceros que el logro de los resultados esperados es realista en función del tiempo y los recursos disponibles¹. De hecho, resulta casi imposible determinar si se han producido avances sin haber identificado anteriormente los pasos necesarios hacia ello². Una teoría de cambio, además, ayuda a que todos en la organización estén “en la misma página” al requerir que se hagan explícitos los supuestos que guían el trabajo de cada uno y generar consenso sobre los mismos.

En resumen, si tu teoría de cambio es sólida y completa, tienes mejores chances de lograr lo que te planteaste y de demostrar tus logros y tu aprendizaje sobre la marcha³.

III. ¿Cuál es la diferencia entre una teoría de cambio y un plan estratégico?

Una teoría de cambio es una serie de hipótesis que explica cómo se llegará al cambio que se quiere lograr, incluyendo los vínculos causales y los supuestos entre los resultados de corto, mediano y largo plazo para un proyecto o una organización.

Un plan estratégico es un resumen de la misión, la visión, los resultados esperados, las estrategias y las principales actividades de una organización, y la manera en que ellas se relacionan entre sí.

En general, un plan estratégico fluye, se basa e inclusive se justifica en función de la teoría de cambio de una organización. Pero a veces un proceso de planificación estratégica también puede facilitar la reflexión necesaria para elaborar una teoría de cambio organizacional o para un proyecto en particular.

¹*Ask the Expert: An Introduction to Theory of Change (Pregunta al Experto: Una Introducción a la Teoría de Cambio)*, artículo del Evaluation Exchange, por Andrea Anderson del Aspen Institute Roundtable on Community Change, publicado por el Harvard Family Research Project. Accesible en: http://www.hfrp.org/evaluation/the-evaluation-exchange/issue-archive/evaluation-methodology/an-introduction-to-theory-of-change#_ftn1.

²*Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning (La Teoría de Cambio: Una Herramienta Práctica para la Acción, los Resultados y el Aprendizaje)*, preparado por Organizational Research Services para la Annie E. Casey Foundation. 2004, p.39.

³Theoryofchange.org.

IV. Para simplificar: Algunos consejos generales sobre formato y terminología

Las teorías de cambio pueden tener distintas formas y tamaños. No hay una manera correcta o incorrecta de desarrollar una teoría de cambio. Lo más importante es ser explícito sobre cómo cree la organización que el cambio ocurrirá⁴.

No importa el formato específico que se seleccione. En principio, está bien que sea simplemente texto, aunque los gráficos también suelen ser útiles. Sin embargo, es poco probable que un gráfico solo brinde el panorama completo de la teoría de cambio.

El formato de los gráficos puede variar. Algunas organizaciones ponen el resultado final arriba del cuadro, otros abajo. Algunos tienen sólo un nivel de precondiciones; otros incluyen más de uno. Algunos utilizan flechas que apuntan a las distintas precondiciones, otros no. Lo más importante es que el gráfico esté completo, claro y que un lector externo lo pueda entender fácilmente⁵.

No te pierdas en la terminología. Distintas guías sugieren diferentes términos. Este documento intenta ser lo más sencillo posible a través de la terminología que incluimos en el glosario final. Puedes utilizar otros términos si prefieres. **Lo más importante es ser claro y consistente dentro de tu organización.**

V. Como elaborar una teoría de cambio para un proyecto

Una teoría de cambio para un proyecto debería responder las siguientes preguntas:

1. Resultado de largo plazo

¿Cuál es el resultado o cambio de largo plazo que se espera lograr a través de este proyecto?

¿Cuál es el cambio de largo plazo hacia donde apuntan tus acciones? Esto se debería expresar con un sustantivo, no un verbo. Muchas organizaciones descubren que no tienen claridad y consenso interno sobre este punto clave. Una manera de generarlo es preguntar cuál es el problema de largo plazo que se trata de abordar y a quien afecta. Una teoría de cambio básica analizará estos resultados dentro de un plazo entre tres y cinco años. Una teoría de cambio más detallada tal vez se extienda más en el tiempo. Por ejemplo, dentro

⁴ *Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning (La Teoría de Cambio: Una Herramienta Práctica para la Acción, los Resultados y el Aprendizaje)*, preparado por Organizational Research Services para la Annie E. Casey Foundation. 2004, p.2.

⁵ Para un ejemplo de una teoría de cambio, ver páginas 31-33 en *The Community Builder's Approach to Theory of Change, A Practical Guide to Theory Development (Un Abordaje a la Teoría de Cambio para el Trabajo Comunitario, Una Guía Práctica para el Desarrollo de la Teoría)* por Andrea A. Anderson, PhD, ActKnowledge y el Aspen Institute Roundtable on Comprehensive Community Initiatives, 2005. Disponible on-line: http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/TOC_fac_guide.pdf.

de diez años, ¿cuáles son algunos ejemplos de cómo se vería el entorno como resultado de este proyecto?

Ejemplo: En diez años, la reducción del hambre en México a través de una adecuada producción nacional de ocho productos básicos faltantes de una canasta básica de alimentos de bajo costo y alto valor nutricional. (Nota: este y los siguientes ejemplos son enteramente ficticios, elaborados sólo a los efectos de mostrar los distintos componentes de una teoría de cambio).

2. Precondiciones necesarias

¿Cuáles son todos los resultados de corto y mediano plazo que actúan como precondiciones para alcanzar el resultado final? ¿Por qué y en qué medida son necesarios y suficientes?

Una forma de identificarlos es preguntar por qué el cambio deseado no ha ocurrido aún. Este análisis debería ir más allá de aquellos resultados o precondiciones⁶ sobre las cuales se trabajará, con el objeto de identificar otros cambios que deben ocurrir, como ocurrirán y quien trabajará para ello. De lo contrario, el proyecto puede ser implementado “exitosamente” y sin embargo no lograr el resultado final. Una teoría de cambio más detallada será bastante específica: por ejemplo, para cambiar una política pública, ¿qué actores sociales o funcionarios políticos en particular deben movilizarse?

Ejemplos:

- *Un programa nacional de créditos y asistencia técnica agrícola para el uso adecuado de semillas de los ocho alimentos en cuestión.*
- *Importación oportuna de las semillas.*
- *Presión de la ciudadanía para que esto sea una prioridad en la agenda nacional.*
- *Participación por parte de las organizaciones que trabajan el tema del hambre en México en campañas para promover estos programas.*
- *Apropiación del tema por parte de las cámaras de productores rurales para que ejerzan presión frente a los sectores políticos para que esto sea una prioridad en la agenda nacional.*
- *Confianza por parte de los productores rurales para arriesgarse a usar estas semillas por primera vez.*
- *Mensajes claros desde las cámaras de producción sobre el bajo riesgo y el valor económico de trabajar con estas semillas.*
- *Regularización de las tierras de los productores medianos en dos de los estados para que puedan participar en un programa nacional de crédito.*

3. Resultados del proyecto

¿Cuáles son los resultados específicos de corto y mediano plazo que logrará el proyecto?

⁶ Frecuentemente, los resultados de corto y mediano plazo son precondiciones para los resultados de largo plazo. Por ello, utilizamos los términos “resultados” y “precondiciones” de manera indistinta.

En otras palabras, ¿la organización trabajará sobre cuáles de todas las precondiciones identificadas (en el punto dos)? Recuerda utilizar sustantivos y no verbos. ¿Exactamente que habrá cambiado al finalizar el proyecto? ¿Quiénes son los beneficiarios del proyecto?

Las precondiciones pueden tener distintos niveles. Por ejemplo, una posible precondición podría ser la existencia de investigaciones convincentes que logren influenciar a los congresistas para que aprueben una ley, en función de la cual las organizaciones puedan realizar acciones de litigio estratégico para presionar a las autoridades gubernamentales a comenzar a implementar la ley en tiempo y forma.

Para las preguntas dos y tres, se pueden especificar etapas. Por ejemplo, las precondiciones que serán generadas en los años uno y dos, las que ocurrirán más adelante o tardarán más tiempo, etc.

Ejemplo: Acciones para impulsar e incidir sobre la creación de un programa nacional de créditos y asistencia técnica agrícola para el uso adecuado de semillas de los ocho alimentos en cuestión. El resultado esperado del proyecto es: En tres años, la creación y uso de un programa efectivo de crédito para productores en tres estados con un presupuesto mínimo de 3.6 millones de pesos.

4. Indicadores de éxito del proyecto

¿Cómo sabrás que lograste el / los resultado / s del proyecto?

¿Cómo describirías el éxito del proyecto? ¿Qué información en particular podrías utilizar para demostrarlo? ¿Cuál será el umbral al que quieres llegar?

Ejemplo: Programa creado y difundido en los tres estados. Presupuesto asignado. Un 70 por ciento de los créditos asignados.

5. Supuestos sobre la relación entre el / los resultado / s del proyecto y el resultado de largo plazo

¿Cuáles son los supuestos que explican las conexiones entre los resultados de corto, mediano y largo plazo del proyecto? ¿Qué tipo de evidencia o investigaciones existen que respalden estos supuestos?

¿Qué supuestos subyacen tras las relaciones entre cada una de las precondiciones o resultados de mediano plazo del proyecto, y el resultado de largo plazo al cual aspiran llegar? Una manera de identificar los supuestos es indagar sobre las causas del problema identificado (por ejemplo, financieras, políticas, legislativas, técnicas, culturales, de escala, etc.). ¿Qué tipo de interés y demanda existe para tus acciones? ¿Qué supones acerca de la viabilidad de tus resultados? Si tus acciones implican tener la capacidad de cambiar actitudes y comportamientos, ¿qué supuestos subyacen tras ello? Por ejemplo, un resultado de corto plazo podría ser la conformación de alianzas. En ese caso, ¿tus aliados comparten tus intereses? ¿Qué acciones desarrollarás para que ellos hagan lo que necesitas en el marco del proyecto?

Ejemplos:

- *Las investigaciones consultadas demuestran que uno de los mayores obstáculos para la producción en el país de alimentos necesarios para reducir el hambre es la falta de semillas para ocho productos básicos.*
- *Existen dos razones principales detrás de la falta de semillas: hay que importar estas semillas y los productores necesitan crédito para comprarlas.*
- *El permiso para la importación se concedió hace poco, falta concretarla.*
- *Suponemos que si hay crédito disponible y difusión suficiente del programa, los productores las comprarán y las usarán.*
- *Suponemos que si algunas de las más grandes y medianas empresas invierten en estas semillas, otros productores de diferentes tamaños seguirán su ejemplo.*
- *Suponemos que habrá un programa estatal de asistencia técnica adecuado para los productores. Estamos trabajando sobre esto en otro proyecto íntimamente relacionado con éste.*
- *La investigación demuestra que las semillas son adecuadas para suelos en el noreste mexicano. Habría que comprobarlo en distintas regiones del país.*
- *Suponemos que habrá demanda y mercado para los alimentos producidos con esta semilla.*

6. Actividades

¿Cuáles son las principales actividades que llevarás a cabo para lograr los resultados del proyecto?

Esto debería ser un resumen general de las actividades, no un plan de trabajo detallado. Una vez que las actividades hayan sido definidas, la siguiente pregunta ayudará a asegurar que todos los vínculos causales entre las actividades y los resultados estén claros y completos.

Ejemplos:

- *Campaña de difusión en medios nacionales sobre la necesidad del programa de crédito. (Consulta con expertos en comunicación para su diseño.)*
- *Reuniones con los funcionarios técnicos para discutir el diseño del programa.*
- *Reuniones con las cámaras de productores en los tres estados.*

7. Supuestos sobre la relación entre actividades y resultados

¿Cuáles son los supuestos y las expectativas que explican la manera en la cual las actividades propuestas llevarán a los resultados esperados del proyecto?

Los supuestos deberían ser razonables y estar basados en algún tipo de evidencia. Deberían dejar en claro por qué esta serie de actividades es más apropiada que cualquier otra. Una manera de analizar esto es indagar sobre lo que te lleva a pensar que estás abordando las causas de fondo del problema identificado. ¿Las actividades planificadas son las adecuadas y las suficientes para lograr el resultado del proyecto?

Ejemplos:

- *Los cuatro funcionarios técnicos clave a nivel nacional y en dos de los tres estados (que ya nos conocen, nos reciben y nos consultan) no rotarán de sus cargos.*
- *Las cámaras de productores seguirán colaborando con nosotros.*

- *La campaña de difusión tendrá resultados en medios escritos y en radios tanto nacionales como estatales.*
- *Además, podremos contratar, integrar y supervisar adecuadamente una persona idónea para liderar la campaña de difusión en nuestra organización, ya que es una actividad nueva para nosotros.*

8. Otros resultados

¿De qué manera se lograrán los otros resultados de corto y mediano plazo sobre los cuales no estarás trabajando?

¿Quién trabajará sobre ellos y cómo?

Ejemplos:

- *La coalición “Hambre Cero en México” hará eco de este tema en sus campañas durante los próximos tres años.*
- *Las cámaras de productores lograrán la regularización pendiente de por lo menos el 50 por ciento de las tierras actualmente en disputa en dos de los tres estados.*

9. Indicadores de avance

Estos son puntos de referencia sobre la marcha. ¿Qué cambios deberían surgir al comienzo y durante el transcurso del proyecto para anticipar si el mismo está siendo exitoso o no antes de que culmine?

¿Cómo sabrás si estás yendo por el buen camino?

Ejemplos:

- *Algunos funcionarios públicos técnicos nos comentan (y eventualmente consultan) sobre el diseño del programa de crédito.*
- *Las cámaras de productores cumplen con sus promesas en cuanto a la difusión del programa entre productores y dan visibilidad al tema en los medios nacionales.*
- *Los medios de comunicación nos consultan al menos tres veces al año sobre el tema.*

¿Qué factores te indicarán que el trabajo no está saliendo como fue planeado?

¿Qué harás para monitorearlo y utilizar esa información sobre la marcha?

Los supuestos que identificaste deberían ayudar a anticipar aquellos factores que sospechas podrían obstaculizar el logro del resultado final del proyecto. ¿Qué probabilidad tienen de ocurrir? Esto también es conocido como un “pre-mortem”: en vez de indagar al final sobre lo que no resultó, preguntamos por anticipado que es lo que podría fallar. Esto te permite planificar con tiempo y mitigar algunos de los riesgos, tal vez incorporando ciertas actividades o inclusive cuestionando algunos de los principales supuestos.

Ejemplos:

- *El programa de crédito no se crea y se ve falta de voluntad política. (Hoy parece poco probable.)*

- *Se crea el programa pero no se le asigna presupuesto. (Esto podría depender de cómo evoluciona la situación política del Banco Nacional Agropecuario, dado el escándalo del Presidente del Banco que renunció el año pasado.)*
- *Las cámaras de productores no participan de la campaña de difusión. (En conversaciones privadas y eventos públicos han demostrado interés en participar. Falta verificarlo.)*

10. El proyecto adecuado para tu organización

¿Cómo se relaciona específicamente este proyecto con la misión de tu organización?

Ejemplo: Este proyecto busca modificar una de las precondiciones más críticas para la realización de la misión de la organización, que es reducir el hambre en México. Esta precondición fue identificada y priorizada en la teoría de cambio organizacional y es uno de los cuatro resultados organizacionales para los próximos tres años.

A resumir

Una vez desarrollados los pasos anteriores, se puede resumir la teoría de cambio del proyecto brevemente: Vamos a realizar tal actividad para lograr tal resultado o precondición, lo cual contribuirá a tal resultado de largo plazo.

A la vez, una teoría de cambio más detallada podría incluir una cadena de causa y efecto más extensa y compleja para cada estrategia identificada. Vamos a hacer A para lograr B para que ocurra C, para que ocurra D, para que ocurra E, lo cual contribuirá a Z (el resultado de largo plazo).

Recuerda que muchos financiadores y otros actores seguramente harán la siguiente pregunta clave: ¿Esta teoría de cambio es posible, se puede llevar a cabo y se puede testear?⁷

VI. Como elaborar una teoría de cambio para tu organización

1. Visión organizacional

¿Cuál es el cambio en el mundo que tu organización busca?

Esto puede ser amplio y quizás ambicioso, pero debe estar claramente definido. Se refiere al cambio que esperas ver en 10, 20 o 30 años. Cabe suponer que este cambio será el resultado de los esfuerzos de varias organizaciones y actores, no sólo de tu organización aislada.

⁷ *The Community Builder's Approach to Theory of Change, A Practical Guide to Theory Development (Un Abordaje a la Teoría de Cambio para el Trabajo Comunitario, Una Guía Práctica para el Desarrollo de la Teoría)* por Andrea A. Anderson, PhD, ActKnowledge y el Aspen Institute Roundtable on Comprehensive Community Initiatives, 2005, p. 25.

Ejemplo: eliminar el hambre en México.

2. Indicadores de cambio de largo plazo

¿Cómo identificarás el cambio cuando lo logres?

¿Cómo describirías el éxito de tu organización? ¿Qué información en particular podrías utilizar para demostrarlo? ¿Cuál será el umbral al que quieres llegar?

Ejemplo: En diez años, el 80 por ciento de los hogares tendrán acceso ininterrumpido a la canasta alimentaria definida por la Organización Mundial de Salud como requisito para una dieta básica (o las tasas oficiales de indigencia muestran una reducción del 70 por ciento).

3. Precondiciones necesarias

¿Cuáles son todos los elementos que deben cambiar para lograr este resultado?

A veces nos referimos a estos cambios como resultados de corto y mediano plazo. Una forma de identificarlos es preguntar por qué el cambio deseado no ha ocurrido aún. Este análisis debería ir más allá de aquellos resultados o precondiciones sobre las cuales se trabajará con el objeto de identificar otros cambios que deben ocurrir, como ocurrirán y quien trabajará para ello. De lo contrario, la organización puede estar cumpliendo su misión “exitosamente” y sin embargo no lograr el cambio en el mundo que se busca.

Ejemplo (para simplificar): Se necesita mayor producción de alimentos y mejores canales de distribución en áreas urbanas y rurales. Para mejorar la producción, se necesita mejor apoyo técnico y crédito del gobierno para productores y mejor calidad y variedad de semillas para sembrar alimentos. Para mejores canales de distribución, se necesitan mejores caminos (obras públicas) y un control de los grupos que bloquean los caminos en ciertas zonas del país. (Se podrían especificar muchas más precondiciones.)

4. Nicho organizacional

¿Cuáles son los aspectos distintivos de tu organización que la hace diferente de otras organizaciones que trabajan los mismos temas?

¿Cuál es tu contribución única y especial al resultado de largo plazo que ninguna otra organización está aportando? ¿Cuáles son las precondiciones específicas sobre las cuales trabajarás?

Si existen otras organizaciones con trabajo similar, ¿qué es lo que hace que tus acciones sean significativamente distintas y agreguen valor? ¿Qué otras organizaciones o actores están trabajando para lograr las demás precondiciones necesarias?

Dado que eres sólo una organización, ¿cómo limitarás y enfocarás tu trabajo, y con qué criterios? (Es decir, ¿qué es lo que has decidido no hacer o dejar de hacer?)

Ejemplo: Nos dedicamos a resolver el problema de la calidad y variedad de semillas para sembrar alimentos, y del apoyo técnico y crediticio del gobierno para productores. Esto lo haremos porque tenemos todo el conocimiento para hacerlo y porque nadie más lo está haciendo. Hay centros de investigación que han detectado qué tipo de semillas se podrían usar e importar, pero son centros académicos y no trabajan con productores o sobre políticas públicas. Y porque hay otros grupos trabajando sobre los otros aspectos de la producción de comida y el Presidente ha hecho promesas electorales sobre mejoras en los canales de distribución.

5. Resultados

¿Cuáles son los principales resultados organizacionales?

Deberían expresarse como sustantivos. Idealmente, no habría más de tres a cinco resultados organizacionales. El plazo general sería de cinco a diez años. Cuanto más extenso el plazo, más potencial existe que la teoría de cambio refleje mayor complejidad y posiblemente sea más sólida.

Ejemplo: en cinco años habremos logrado el abastecimiento del 50 por ciento de las semillas necesarias para el país con aceptación de parte de productores pequeños, medianos y grandes y el gobierno habrá establecido un programa de apoyo técnico y crediticio idóneo que alcanza el 40 por ciento de los productores. En diez años, habremos logrado el 100 por ciento del abastecimiento de semillas con la misma aceptación y el gobierno estará alcanzando al 80 por ciento de los productores con un programa de apoyo técnico y crediticio idóneo.

En los primeros tres años habremos logrado:

- Licencias de importación para ocho especies de semillas que faltan.*
- Uso de las semillas entre el 25 por ciento de los productores, localizados en cuatro estados clave.*
- Reproducción de las semillas para uso continuo de los productores involucrados.*
- La creación de un programa de crédito para productores en tres estados con un presupuesto mínimo de 3.6 millones de pesos.*

6. Indicadores de éxito

¿Cómo sabrás que has logrado tus resultados organizacionales?

¿Cómo describirías el éxito de tu organización? ¿Qué información en particular podrías utilizar para demostrarlo?

Ejemplo: a tres años, informes bimestrales del Instituto Nacional de Tecnología Agraria sobre el uso de semillas en los estados identificados y del Banco Nacional Agropecuario sobre el programa crediticio.

7. Supuestos sobre la relación entre los resultados organizacionales y el cambio de largo plazo

¿Cuáles son tus supuestos sobre la relación entre los resultados organizacionales y el cambio que buscas a futuro?

¿Qué supuestos subyacen tras las relaciones entre cada uno de tus resultados organizacionales y el resultado principal de largo plazo? ¿Qué supuestos mantienes acerca de la viabilidad de tus resultados? Si tus acciones implican tener la capacidad de cambiar actitudes y comportamientos, ¿qué supuestos subyacen tras ello? Por ejemplo, un resultado de corto plazo podría ser la conformación de alianzas. En ese caso, ¿tus aliados comparten tus intereses? ¿Qué acciones desarrollarás para que ellos hagan lo que necesitas para llegar al resultado deseado?

Seguramente existirán algunos supuestos y precondiciones que tu organización no controlará. De todas maneras, resulta clave explicitarlos, ser consciente de ellos y eventualmente diseñar estrategias para abordarlos.

Ejemplos (se podrían explicitar muchos más):

- *Las semillas importadas serán aceptadas por productores nacionales.*
- *Las semillas importadas funcionarán en el país, rindiendo niveles de producción suficiente.*
- *El Presidente de la Nación cumplirá con sus promesas electorales en cuanto a los canales de distribución de la comida.*

8. Estrategias y actividades

¿Qué estrategias y tipos de actividades desarrollarás para lograr tus resultados organizacionales?

Las estrategias pueden incluir, por ejemplo, el litigio estratégico, la investigación, o la incidencia en políticas públicas basada en evidencia. Las actividades se refieren a la forma en la cual llevarás a cabo estas estrategias. Una vez que las estrategias y las actividades hayan sido definidas, la siguiente pregunta ayudará a asegurar que todos los vínculos causales entre las actividades y los resultados estén claros y completos.

Ejemplos:

- *Solicitar permisos de importación y realizar las importaciones de semillas.*
- *Trabajar en conjunto con las cámaras de productores agrícolas para promover la incorporación de las semillas nuevas a través de sus capacitaciones, servicios técnicos.*
- *Trabajar en conjunto con los promotores del Instituto Nacional de Tecnología Agraria.*
- *Realizar una campaña de difusión sobre las semillas nuevas en medios de comunicación especializados.*
- *Incidencia y educación con legisladores sobre el programa crediticio y con funcionarios del Banco Nacional Agropecuario sobre el diseño del programa.*
- *Alianzas con otros grupos que trabajan sobre temas de créditos agrícolas.*

9. Supuestos sobre la relación entre estrategias / actividades principales y resultados organizacionales

¿Cuáles son los supuestos que explican el vínculo entre tus estrategias y actividades principales y tus resultados organizacionales? ¿Qué te hace pensar que tu abordaje (definido por las estrategias seleccionadas) es mejor que otros para resolver el problema identificado y lograr los resultados deseados?

Una vez más, los supuestos deberían ser razonables y estar basados en algún tipo de evidencia. Deberían dejar en claro por qué esta serie de actividades es más apropiada que cualquier otra. ¿Las actividades planificadas son las adecuadas y las suficientes para lograr el / los resultado / s? ¿Qué tipo de interés y demanda existe para tus acciones y cuál es la evidencia disponible para demostrarlo?

También se sugiere analizar si las áreas o los equipos de la organización aún son relevantes. ¿Cuáles son los supuestos que subyacen tras la existencia de esas áreas? ¿Y esos supuestos aún son los adecuados?

Ejemplos:

- *Las cámaras de productores agrícolas han expresado su interés en trabajar con nosotros. De hecho, la idea de importar semillas fue de ellos.*
- *Las capacitaciones y los servicios técnicos que ellos ofrecen son de buena calidad. Sobre esto tenemos información parcial: en algunos estados sí, en otros no estamos tan seguros. Es algo que vamos a seguir investigando.*
- *Asumimos lo mismo sobre los servicios del Instituto Nacional de Tecnología Agraria.*
- *Este instituto no sufrirá recortes presupuestarios, como parecía podría ocurrir el año pasado.*
- *Hemos resuelto abandonar el programa de investigación sobre semillas porque los centros académicos están haciendo un trabajo adecuado en nuestros temas. Sin embargo, no tenemos un área de comunicación con personas especializadas, lo cual necesitaremos para las campañas de difusión, una actividad nueva para nuestra organización.*

10. Indicadores de avance

Estos son puntos de referencia sobre la marcha. ¿Qué elementos deberías ver en las primeras etapas y sobre la marcha para anticipar si la organización está siendo exitosa o no?

¿Cómo sabrás si estás yendo por el buen camino?

¿Qué factores te indicarán que el trabajo no está saliendo como fue planeado?

¿Qué harás para monitorearlo y utilizar esa información sobre la marcha?

VII. Terminología básica

Reiteramos que se puede utilizar cualquier terminología. Aquí resumimos los conceptos clave que hemos utilizado en esta guía.

Teoría de cambio. Un resumen de las hipótesis que explican cómo y por qué lo que uno hace llevará al cambio que se quiere generar; es decir, por qué lo que uno hace tendrá los resultados buscados. Incluye los vínculos causales y los supuestos entre los resultados de corto, mediano y largo plazo para un proyecto o una organización.

Plan estratégico. Un resumen de la misión, la visión, los resultados esperados, las estrategias y las principales actividades de una organización, y la manera en que todos ellos se relacionan entre sí.

Resultado. El cambio concreto y específico que quieres lograr en el mundo, que orienta tu trabajo y hacia donde apuntan todas tus acciones.

Precondición. Lo que tiene que ocurrir o estar presente para alcanzar el resultado deseado. Las precondiciones también pueden llamarse resultados a corto y mediano plazo ya que éstos frecuentemente actúan como precondiciones para alcanzar otros resultados futuros o el resultado final.

Estrategia. Un método o abordaje para obtener el resultado deseado. En esta guía, nos referimos, por ejemplo, a estrategias de litigio, incidencia, comunicación, investigación, conformación de alianzas, etc.

Actividad. Una acción (por ejemplo, una reunión, una publicación, una campaña) que lleva adelante la estrategia para alcanzar el resultado deseado.

Indicador de avance. Cambios o acontecimientos pre-identificados durante el transcurso del proyecto (o durante la vida de la organización) que indicarán si el proyecto o la organización están avanzando hacia el logro de los resultados deseados. Son puntos de referencia sobre la marcha.

Indicador de éxito. Información cualitativa y cuantitativa utilizada para medir y demostrar el logro de los resultados deseados.

Pre-mortem. Un análisis previo de aquellos factores que 1) indicarían que las cosas no están siguiendo su curso o 2) obstaculizarían el logro de los resultados deseados del proyecto u organización. Permite preguntarse por anticipado qué es lo que podría fallar.

Nicho. La contribución única y especial que ninguna otra organización aporta para lograr un resultado a largo plazo.

VIII. Bibliografía

Ask the Expert: An Introduction to Theory of Change (Pregunta al Experto: Una Introducción a la Teoría de Cambio), artículo en el Evaluation Exchange, por Andrea Anderson del Aspen Institute Roundtable on Community Change, publicado por el Harvard Family Research Project.

Mapping Change: Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation (Un Mapa del Cambio: Como Utilizar la Teoría del Cambio para Guiar la Planeación y la Evaluación), por Anne Mackinnon y Natasha Amott, GrantCraft, un proyecto del Foundation Center, 2006.

Orientation to Theory of Change (Orientación a la Teoría de Cambio) por Organizational Research Services, publicado en www.innonet.org, 2008.

The Community Builder's Approach to Theory of Change, A Practical Guide to Theory Development (Un Abordaje a la Teoría de Cambio para el Trabajo Comunitario, Una Guía Práctica para el Desarrollo de la Teoría) por Andrea A. Anderson, PhD, ActKnowledge y el Aspen Institute Roundtable on Comprehensive Community Initiatives, 2005.

The Super Duper Impact Planning Guide (La Super Guía para la Planeación de Impacto), por Albert van Zyl, Partnership Initiative del International Budget Partnership, 2011.

Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning, (La Teoría de Cambio: Una Herramienta Práctica para la Acción, los Resultados y el Aprendizaje), preparado por Organizational Research Services para la Annie E. Casey Foundation. 2004.

Theoryofchange.org, por el Center of Theory of Changes, establecido por ActKnowledge.