

## Directrices de la norma del DCED para la medición de resultados: Articular la cadena de resultados

Adam Kessler, Nabanita Sen, Donna Loveridge, mayo de 2017 (Hipervínculos actualizados en 2021)

### Dónde encajan estas Directrices en la Norma

El estándar del DCED especifica siete elementos de un sistema exitoso de medición de resultados. Esta guía cubre el primer elemento: la articulación de la cadena de resultados. Para obtener orientación sobre los otros seis elementos del Estándar, visite [el sitio web del DCED](#), o haga clic en los enlaces siguientes.

- 1) **Articular la cadena de resultados**
- 2) [Definición de indicadores de cambio y otras necesidades de información](#)
- 3) [Medición del cambio atribuible](#)
- 4) [Captación de cambios más amplios en el sistema o el mercado](#)
- 5) [Seguimiento de los costes y el impacto](#)
- 6) [Informar de los costes y resultados](#)
- 7) [Gestión del sistema de medición de resultados](#)

### Cómo utilizar estas directrices

Estas directrices se dirigen a los programas que aplican el Estándar del DCED para la Medición de Resultados en el Desarrollo del Sector Privado. El Estándar del DCED proporciona un marco práctico para que los programas supervisen su progreso hacia sus objetivos, permitiéndoles medir, gestionar y demostrar mejor los resultados.

La Norma especifica seis *puntos de control*, que los programas deben seguir al desarrollar las cadenas de resultados. Cada punto de control se divide a su vez en *criterios de cumplimiento*, que indican si se cumplen o no los puntos de control. Para cada punto de control, esta guía ofrece consejos adicionales que explican lo que significan y cómo cumplirlos. También incluye enlaces a otras orientaciones y recursos.

Algunos de los puntos de control son obligatorios para el cumplimiento de la Norma (resaltados a continuación con "Must") mientras que otros son recomendados, pero no obligatorios (resaltados a continuación con "Rec").

Utilice estas directrices para comprender mejor lo que exige el estándar del DCED y cómo conseguirlo. Al hacerlo, reforzará la calidad de su sistema de medición de resultados, y será más capaz de medir, gestionar y demostrar sus resultados.

Estas directrices son un trabajo en curso, y esperamos actualizarlas en el futuro. Si tiene alguna sugerencia o contribución, envíe un correo electrónico a [Admin@Enterprise-Development.org](mailto:Admin@Enterprise-Development.org)

## Articular la cadena de resultados

La cadena de resultados es una herramienta visual para mostrar lo que el programa está haciendo, y por qué. Aclara la "lógica" del programa, mostrando cómo las actividades conducirán a los productos, los resultados y, finalmente, al impacto en el desarrollo.

Las cadenas de resultados también se conocen con otros nombres, como modelos causales, cadenas causales, modelos de impacto o lógicas de impacto. A lo largo de estas directrices se utilizará el término "cadena de resultados", pero se anima a los programas a utilizar el lenguaje con el que se sientan más cómodos.

**Punto de control 1.1: Se articula explícitamente una(s) cadena(s) de resultados adecuada(s), suficientemente detallada(s) y lógica(s) para cada una de las intervenciones. (Debe)**

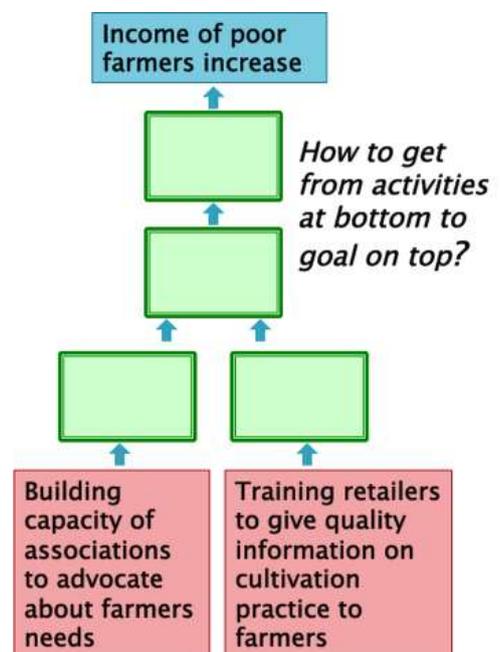
*Criterios de cumplimiento:*

- *Se desarrolla y documenta una cadena de resultados individual para cada intervención.*
- *Cada cadena de resultados de la intervención muestra todos los cambios clave, dispuestos en un orden lógico, e ilustra cómo se espera que la intervención conduzca a los objetivos de desarrollo.*
- *Cada cadena de resultados de la intervención es lo suficientemente detallada como para que los cambios cuantitativos y cualitativos en cada nivel sean fácilmente comprensibles, incluyendo quién o qué se espera que cambie y la dirección del cambio.*

Las cadenas de resultados son trazadas por los programas para **articular cómo sus actividades desencadenarán diferentes niveles de cambios que conducirán, en última instancia, a un impacto en el desarrollo** (por ejemplo, aumento del comercio, aumento de los ingresos, creación de empleo, etc.). Por ejemplo, el diagrama de la derecha muestra un esqueleto básico de una cadena de resultados. Las actividades aparecen en la parte inferior y el objetivo en la superior. La cadena de resultados muestra cómo las actividades de la parte inferior conducirían a diferentes cambios (recuadros verdes), conduciendo en última instancia al "aumento de los ingresos de los agricultores pobres".

La mayoría de los programas que comienzan con cadenas de resultados por primera vez, encuentran que lo más eficaz es empezar con una hoja de papel en blanco. Deben hacer una lista de sus principales actividades y pensar por qué son importantes. De este modo, se identifican los cambios deseados que las actividades pueden desencadenar.

En última instancia, las cadenas de resultados a través de un simple diagrama ayudan a los programas a ilustrar de forma realista por qué están haciendo lo que están haciendo; cómo su trabajo individual ayudaría a conseguir un impacto en el desarrollo; y proporcionan la base para evaluar si se están produciendo cambios y en qué medida.



## 10 sencillos consejos para desarrollar cadenas de resultados eficaces<sup>1</sup>

### PRODUCIR UN MODELO CAUSAL COHERENTE

1. Explique cómo contribuye la intervención a los resultados
2. Evitar los callejones sin salida

### SEA LÓGICO

3. Haz que cada flecha tenga sentido
4. Indique la dirección del cambio previsto
5. Mostrar claramente la progresión secuencial y consecuente

### COMUNICAR CON CLARIDAD

6. Concéntrese en los elementos clave.
7. Evitar demasiadas flechas y bucles de retroalimentación
8. Eliminar todo lo que no aporte significado
9. Garantizar la legibilidad
10. Evite las palabras desencadenantes o los acrónimos misteriosos

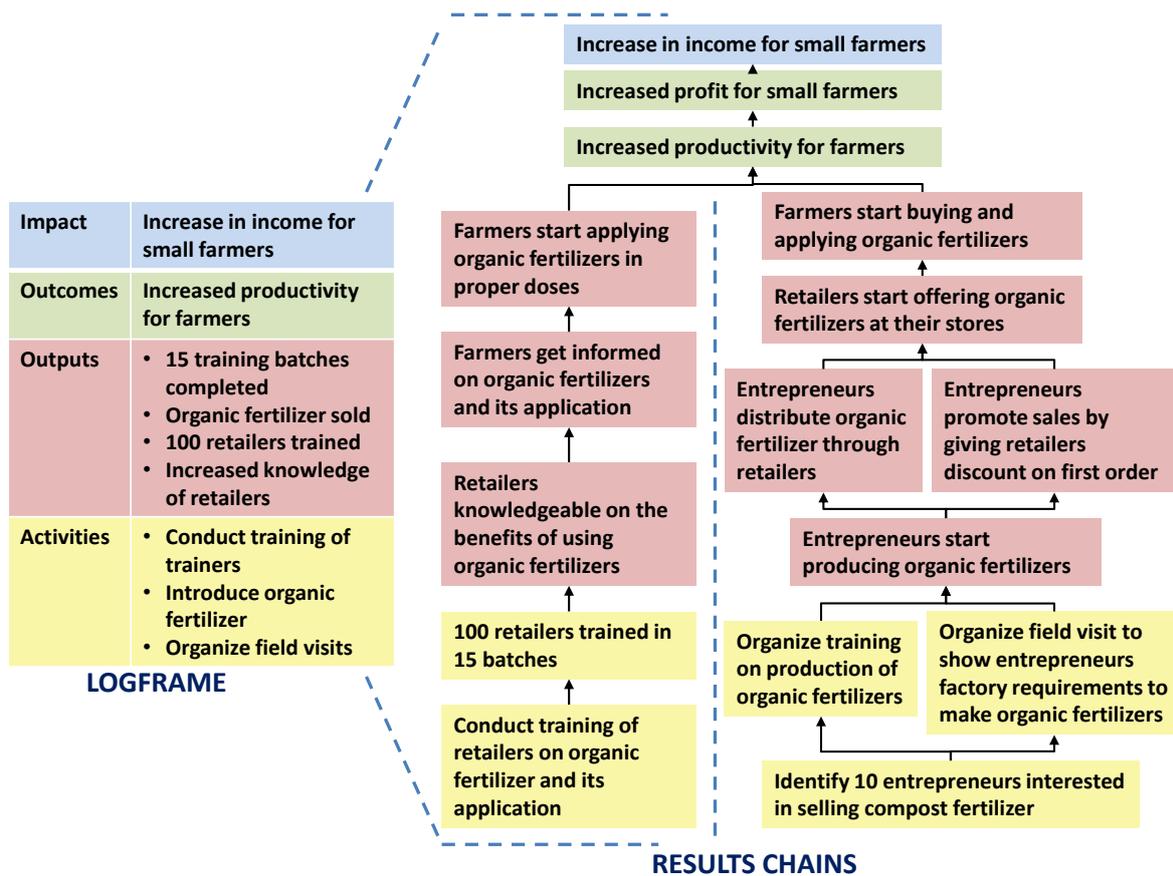
### ¿Cuál es la diferencia entre un marco lógico y una cadena de resultados?

**Un marco lógico es una matriz resumida para un programa** que combina los productos, los resultados, el propósito y el impacto de sus intervenciones clave en un solo cuadro. Es esencialmente un resumen general del programa representado en un solo diagrama. Aunque es muy útil para tener una visión general, no explica las diferentes actividades/intervenciones y los cambios que provocarán. **Las cadenas de resultados, por el contrario, presentan el camino hacia el cambio** y las actividades en detalle, destacando quién hace qué. Por ello, para la gestión diaria, las cadenas de resultados son más útiles para seguir el progreso.

La figura siguiente ilustra un ejemplo, en el que el marco lógico de la izquierda resume los principales elementos estratégicos (actividades, productos, resultados e impacto) de un programa. Al avanzar de izquierda a derecha (cadenas de resultados) en el diagrama, la lógica del programa sigue siendo la misma. Sin embargo, las actividades (aquí para aumentar la demanda y aumentar la oferta de fertilizantes orgánicos) y la vía de cambio (lo que se espera que ocurra) se vuelven más claras.

---

<sup>1</sup> Tomado de Purposeful Program Theory, (Sue C Funnell y Patricia J Rogers)



### Cómo empezar: Cómo dibujar cadenas de resultados

En la siguiente sección se ofrecen directrices detalladas sobre la elaboración de cadenas de resultados. En el ejemplo 1, al final de este documento, se ofrece un ejemplo de cadena de resultados. Una cadena de resultados muestra cómo las diferentes actividades conducen al impacto. Sin embargo, cada actividad conduce al impacto de una manera diferente. Para tener en cuenta estas diferencias, le recomendamos que sea flexible a la hora de definir cada nivel (o categoría) de cambio en la cadena de resultados. En otras palabras, aunque clasificar los cuadros como "actividades", "productos", "resultados" e "impacto" puede ayudarle a pensar en el orden en que espera que se produzcan los cambios, es más importante basar sus cadenas de resultados en las realidades del programa.

#### **Consejo para los programas:**

Comience por dibujar algunas cadenas de resultados en forma libre (es decir, sin niveles). A continuación, busque las similitudes y determine los niveles pertinentes para el programa.

1. Un análisis adecuado del contexto es una condición previa a las buenas cadenas de resultados. A menudo, la estrategia/intervención no es lo suficientemente clara, por lo que resulta difícil elaborar una cadena de resultados lógica. Por tanto, hay que empezar con un análisis exhaustivo del sector para entender las cuestiones clave:
  - I. Limitaciones en el sector, oportunidades
  - II. ¿Por qué tienen problemas los posibles beneficiarios?
  - III. Quiénes son los diferentes actores presentes en el sector
  - IV. ¿Por qué los diferentes actores no resuelven ya los problemas

- V. Cuáles son sus incentivos
- VI. ¿Qué puede hacer el proyecto para ayudar a los jugadores a resolver los problemas
- VII. Por qué funcionaría la solución (basada en los incentivos)
- VIII. La viabilidad de las actividades del programa
- IX. ¿Cuál sería el resultado de las actividades

El análisis sectorial es el punto de partida para diseñar las intervenciones y elaborar las cadenas de resultados. A menudo, el proceso de elaboración de las cadenas de resultados revela que faltan algunos conocimientos. En este caso, es importante recopilar la información que falta o verificar los hechos al elaborar las cadenas de resultados.

2. Escriba la/s principal/es actividad/es del proyecto. Si hay más de una actividad, tendrá que mostrar la relación entre ellas. Normalmente, esto significa preguntar:
  - ¿Una actividad lleva a otra? ¿O se llevarán a cabo al mismo tiempo?
  - ¿Se dirigen todos a los mismos proveedores de servicios? ¿O se dirigen a diferentes proveedores de servicios?
  - ¿Todos ellos pretenden producir un cambio específico en las capacidades de los proveedores de servicios? ¿O se dirigen a cambios diferentes?

Responder a estas preguntas aclara la secuencia lógica de las actividades: qué sucede cuándo; si se deben agrupar dos o más actividades bajo una misma intervención o más; y cómo mostrar el vínculo entre las diferentes actividades.

También hay quien considera útil trabajar en sentido contrario, enumerando primero el objetivo de la intervención y añadiendo después las actividades que deben realizarse para provocar el cambio. Esto también permite al programa determinar qué actividades pueden "agruparse" en un área de intervención o más. En particular, cuando los programas utilizan la cadena de resultados en su "fase de diseño" para determinar las áreas de intervención, establecer los objetivos, etc., les resulta útil trabajar en sentido descendente para determinar las actividades que ayudarían a desencadenar el cambio deseado.

A los programas también les resulta útil poner fechas a las actividades y, posteriormente, estimar las fechas en las que se producirán los distintos niveles de cambio. Esto facilita la colocación de las actividades en el orden en que deben producirse y permite entender cuándo puede controlarse el cambio.

La cadena de resultados *no* necesita mostrar todos los detalles de las actividades, por ejemplo, las reuniones preparatorias. El arte consiste en asegurarse de que se enumera lo que se necesita (actividades clave) para que se produzca el cambio.

3. Describa los principales cambios en los sistemas, los mercados, los intermediarios, el entorno propicio, etc. que se espera que resulten de las actividades del proyecto. Añada una casilla diferente para cada tipo de cambio principal.

Las casillas de la cadena de resultados deben ser lo suficientemente detalladas como para permitir la medición de los cambios. El [segundo elemento de la Norma](#) exige que se desarrollen indicadores para medir cada casilla de la cadena de resultados. Si la cadena de resultados no está lo suficientemente detallada, no será posible desarrollar indicadores. Esto es válido tanto para los indicadores cuantitativos como para los cualitativos. Por ejemplo, una casilla de la cadena de resultados denominada "mejora de la capacidad" es demasiado amplia para evaluarla cualitativa o cuantitativamente, ya que no indica qué tipo de capacidad se ha mejorado. Para evitar esto, la cadena de resultados debe especificar exactamente cuál será el cambio. Por ejemplo, podría ser "las empresas han mejorado su capacidad para gestionar sus cuentas".

Algunos programas consideran útil trazar un mapa de las diferentes partes interesadas que participan en una intervención y diagramar el modelo de negocio (es decir, las relaciones de transacción) que el programa está promoviendo antes de exponer los principales cambios en la cadena de resultados. A continuación, se puede dibujar la cadena de resultados, que esencialmente muestra cómo las actividades del programa desencadenarán cambios para las partes interesadas con el fin de alcanzar los objetivos de desarrollo al final.

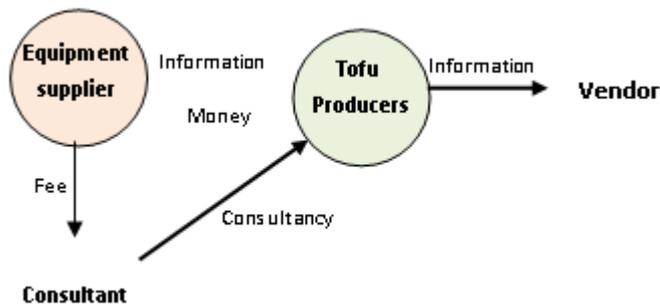
Por ejemplo, consideremos el siguiente ejemplo. VIP<sup>2</sup> trabaja en el sector del tofu (en el que participa un gran número de personas pobres) para mejorar la calidad del producto, la eficiencia de la producción y los vínculos con el mercado. Una de las intervenciones consiste en aumentar la adopción de técnicas de producción más limpia (PL) y buenas prácticas de higiene (BPH) por parte de los productores y vendedores de tofu. La mejora de las técnicas de producción mediante la introducción de equipos y tecnología mejorados permitirá a los productores reducir los costes de producción, mejorar la calidad del producto, aumentar las ventas y, por tanto, aumentar la rentabilidad.<sup>3</sup>

En un principio, VIP tenía previsto colaborar con el Ministerio de Medio Ambiente para formar a consultores que pudieran ayudar a los productores de tofu a utilizar equipos y tecnología mejorados. Se iba a ensayar un modelo de negocio en el que los proveedores de equipos darían información incorporada a los productores de tofu sobre las ventajas de utilizar esta nueva tecnología para impulsar sus ventas. Además, como servicio posventa, pagarían a consultores para que informaran a los productores de tofu sobre cómo utilizar la tecnología mejorada para ejecutar la PL y las BPA. El siguiente diagrama expone el modelo de negocio de la intervención.

---

<sup>2</sup> El Programa de Iniciativa de Valor (VIP) en Indonesia está financiado por la Red SEEP y ejecutado por un consorcio de Mercy Corps, Swisscontact, MICRA y PUPUK.

<sup>3</sup> Este ejemplo se ha simplificado considerablemente con respecto a la intervención original.



4. Describa los cambios previstos a medio plazo a nivel de los beneficiarios que se derivarán de estos resultados (es decir, cambios en los sistemas, los mercados de servicios, los intermediarios, el entorno propicio, etc.).

Añada casillas para mostrar también la mejora del rendimiento de los beneficiarios. En algunos casos, puede haber dos niveles de mejora del rendimiento (aumento de la productividad que lleva a un aumento de los beneficios).

5. Si procede, dibuje una casilla para cada impacto de reducción de la pobreza que se derive de la mejora de los resultados de los beneficiarios (por ejemplo, ingresos adicionales para los propietarios y trabajadores de las empresas ; empleos adicionales creados).
6. Después de redactar la cadena de resultados que influye en los beneficiarios "directos", considere a qué niveles y cómo podrían producirse cambios más amplios en el mercado y contribuir a los objetivos. Más información al respecto en el punto de control 5, más abajo.

Cada intervención por separado debe tener su propia cadena de resultados. Por ejemplo, un programa que incorpore la formación profesional y el desarrollo del mercado probablemente requerirá al menos dos cadenas de resultados, ya que las dos intervenciones tienen actividades y productos muy diferentes. Aunque pueden contribuir a los mismos resultados, lo hacen de formas muy diferentes. Todas las cadenas de resultados deben estar claramente documentadas y ser accesibles para todo el personal.

**Punto de control 1.2: Cada cadena de resultados está respaldada por una investigación y un análisis adecuados (Debe)**

*Criterios de cumplimiento:*

- *Se han identificado y documentado claramente los supuestos y riesgos externos críticos que pueden afectar a la consecución de los cambios.*
- *Cada cadena de resultados de la intervención está respaldada por pruebas claras y convincentes que demuestran el vínculo entre la intervención y las estrategias generales del programa y/o del sector.*
- *Cada cadena de resultados de la intervención está respaldada por pruebas claras y convincentes que demuestran la relación entre los cambios señalados.*

Este punto de control aborda el riesgo de que un programa pueda desarrollar una cadena de resultados detallada y lógica, pero completamente equivocada. Por ejemplo, el programa podría

haber diagnosticado mal los retos a los que se enfrenta el grupo objetivo, no haber entendido los incentivos de las diferentes partes interesadas en el mercado, o simplemente haberse equivocado sobre la solución que podría funcionar. En este caso, obviamente, es poco probable que el proyecto tenga éxito.

En consecuencia, el segundo punto de control del Estándar DCED exige que las cadenas de resultados se apoyen en una investigación y un análisis adecuados. Lo que significa "adecuado" variará de un programa a otro. En el caso de muchos programas de desarrollo de mercados, las intervenciones son muy específicas para el contexto. Esto significa que es imposible obtener "pruebas" de que la intervención funciona, porque esa intervención precisa nunca se ha probado antes. En la medida de lo posible, los programas deben poner a prueba sus ideas con todas las partes interesadas, incluido el grupo objetivo de la intervención, a fin de establecer razones plausibles para pensar que la intervención tendrá éxito. Como mínimo, deben tener alguna base lógica para cada enlace lógico.

Como sugieren los criterios de cumplimiento anteriores, hay dos tipos de investigación y análisis que los programas deben realizar.

En primer lugar, los programas deben documentar los supuestos implícitos en la cadena de resultados. Los "supuestos" son factores externos que afectan a la validez de la lógica (o los vínculos) de la cadena de resultados. En el ejemplo de la derecha, los eslabones sólo se cumplirán si se dan una serie de condiciones externas, como:

- Las semillas suministradas son de gran calidad.
- Los agricultores utilizan las semillas correctamente.
- Los agricultores tienen acceso a suficientes fertilizantes para que los cultivos crezcan.

Estos supuestos deben estar claramente documentados. Si el programa tiene razones para creer que estos supuestos se mantendrán, deben documentarse. Si hay pocas razones para pensar que se mantendrán, el programa debe documentar un plan para probarlas a través de la intervención. La documentación de las hipótesis es un arte; en general, no vale la pena documentar las que no tienen un efecto significativo en el programa, ni las que están dentro del control del programa (como "la intervención se ejecuta eficazmente") El programa debe centrarse en las hipótesis que afectarán a la forma en que funciona el programa y que realmente necesita supervisar a lo largo de la vida del programa.

El segundo y el tercer criterio de cumplimiento exigen que se demuestre cómo la intervención contribuye al programa más amplio (o a un componente del programa, como un sector de productos o servicios agrícolas) y cómo cada nivel de la cadena de resultados puede llevar al siguiente. De nuevo, consideremos la cadena de resultados simplificada anterior, que sugiere que los agricultores que plantan semillas mejoradas realmente mejorarán su rendimiento. Este vínculo debe estar respaldado por pruebas de que este nuevo tipo de semilla realmente aumentará el rendimiento, teniendo en cuenta las condiciones climáticas locales, el suelo, etc. Estas pruebas deben estar claramente documentadas y sintetizadas, asegurándose de que se dirigen directamente al eslabón correspondiente de la cadena de resultados. Las pruebas pueden ser primarias (recogidas por el



proyecto) o secundarias (investigaciones realizadas por otros). También puede incluir la opinión de expertos.

Las pruebas débiles o insuficientes que sustentan la lógica de la intervención y su contribución al programa más amplio aumentan el riesgo de que los supuestos sean falsos. Los programas deben documentar los casos en los que esto ocurre.

En el Ejemplo 2, al final de este documento, se presenta un cuadro con la investigación de apoyo para un proyecto ficticio. Cualquier programa debería articular realmente esta información; la diferencia con la Norma es que esta información debería conservarse como un rastro mínimo en papel, para que el personal pueda recordar posteriormente la base de cada elección realizada durante el diseño.

**Punto de control 3: El personal de nivel medio y superior del programa está familiarizado con la(s) cadena(s) de resultados y las utiliza para orientar sus actividades. (Debe)**

*Criterios de cumplimiento:*

- *El personal de programas de nivel medio y superior puede describir de forma completa y clara la(s) respectiva(s) cadena(s) de resultados relevante(s) para su trabajo y la lógica que las sustenta.*
- *El personal de nivel medio y superior del programa utiliza las cadenas de resultados para orientar su trabajo.*

La cadena de resultados sólo es útil si el personal pertinente la entiende y la utiliza. Por lo tanto, todo el personal de nivel medio y superior debe ser capaz de describir la cadena de resultados que abarca su trabajo. Deben ser capaces de describir las casillas clave de la cadena de resultados y cómo una lleva a la siguiente. También deben tener acceso a una versión actualizada siempre que sea necesario.

Además de comprender la cadena de resultados, el personal debe ser capaz de describir cómo guía su toma de decisiones. Por ejemplo, el personal podría tener:

- Se han eliminado o ajustado actividades porque la cadena de resultados ha demostrado que no contribuían a los objetivos del programa.
- Se añadieron más actividades porque la cadena de resultados mostró que el programa existente no era suficiente para alcanzar sus objetivos.
- Utilizar la cadena de resultados para la comunicación con los socios, el personal o el público externo.

El personal utilizará la cadena de resultados de forma diferente. Por ejemplo, el personal de nivel medio puede modificar la intervención que gestiona, mientras que el personal superior puede tomar decisiones estratégicas que afecten a todo el programa. El personal de los programas con menos de un año de antigüedad debe ser consciente de cómo podría utilizar la cadena de resultados para orientar su trabajo, aunque todavía no haya tenido la oportunidad. Para más información sobre cómo integrar la cadena de resultados en la gestión del programa, véanse las directrices de la sección siete de la Norma; [Gestión del sistema de medición de](#) resultados.

**Punto de control 1.4: La(s) cadena(s) de resultados se revisa(n) regularmente para reflejar los cambios en la estrategia del programa, los actores externos y las circunstancias del programa. (Debe)**

*Criterio de cumplimiento:*

- *La(s) cadena(s) de resultados de la intervención ha(n) sido revisada(s) al menos anualmente.*

Los proyectos de DSP evolucionan rápidamente. Los objetivos y los resultados pueden cambiar, las estrategias se adaptan y el contexto puede cambiar rápidamente. En estas situaciones, la cadena de resultados puede quedar desfasada y no reflejar el proyecto real.

Por consiguiente, debe haber un sistema claro de revisión de las cadenas de resultados, al menos anualmente. Esto no significa que no haya que analizar los progresos con más frecuencia, ni que no haya que tomar decisiones entre las reuniones de revisión. De hecho, los directivos y el personal deben analizar periódicamente los avances y los resultados y tomar decisiones sobre los próximos pasos. La revisión anual debe dar la oportunidad de considerar la eficacia del proyecto, documentar cualquier cambio en la estrategia o las actividades y actualizar las predicciones y estimaciones de impacto.

Para ello se deben tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- ¿Sigue intentando conseguir lo mismo que antes?
- ¿Ha cambiado su estrategia para conseguirlo?
- ¿Ha observado el cambio que esperaba en esta fase?
- Si no es así, ¿hay que ajustar la lógica de su programa?
- ¿Se cumplieron todas sus suposiciones?

La reunión de revisión también puede servir para actualizar otros elementos del sistema de medición de resultados, como los indicadores, las proyecciones y las estrategias de atribución. En el Ejemplo 3, al final de este documento, se muestra el orden del día de una reunión de revisión exhaustiva.

Los programas que llevan más de un año en marcha deben tener pruebas documentales de las reuniones de revisión anteriores. Por lo general, se trata de las actas de las reuniones, en las que se explican los cambios (o la ausencia de cambios) en la cadena de resultados. También pueden mantener una hoja de resumen que explique todos los cambios realizados en la cadena de resultados, cuándo se hicieron y por qué.

**Punto de control 1.5: Cada cadena de resultados de la intervención está respaldada por una investigación y un análisis adecuados sobre el género (recomendado)**

*Criterio de cumplimiento:*

- *Cada cadena de resultados de la intervención está respaldada por pruebas claras y convincentes que demuestran que el género se tiene en cuenta durante el diseño de la intervención.*

A la hora de realizar investigaciones y análisis de sistemas con perspectiva de género, los programas deben reconocer que los sistemas de mercado y el entorno empresarial no son neutrales desde el punto de vista del género. Mientras que algunos programas optan por realizar estudios de investigación específicos e independientes sobre la dinámica de género en sus áreas de intervención, otros programas integran el análisis de género en la investigación de diagnóstico principal. Los programas pueden tener diferentes ambiciones en cuanto al tratamiento de las cuestiones de género, como el empoderamiento económico de las mujeres, y la profundidad de la investigación y el análisis en que se basan los resultados debe complementar estas ambiciones. El documento de síntesis del DCED "[Cómo integrar el género y el empoderamiento económico de las mujeres en los programas de desarrollo del sector privado](#)" ofrece orientación al respecto.

**Punto de control 1.6: Cada cadena de resultados está respaldada por una investigación y un análisis que tiene en cuenta el riesgo de desplazamiento (recomendado)**

*Criterio de cumplimiento:*

- *El riesgo de desplazamiento se ha tenido en cuenta en el desarrollo de la cadena de resultados.*

El "desplazamiento" se produce cuando los grupos no destinatarios sufren porque los grupos destinatarios se benefician. Esto implica que el programa no crea un beneficio global, sino que simplemente traslada los beneficios de un grupo a otro. Por ejemplo, un programa de creación de empleo puede afirmar que ha creado mil puestos de trabajo. Quizás sin el programa, estos puestos de trabajo seguirían ofreciéndose a otras personas. El proyecto no ha "creado" puestos de trabajo, sino que ha garantizado que se ofrezcan a las personas con las que ha trabajado. Por otro lado, un programa de desarrollo de mercados puede aumentar los beneficios en un mercado, pero esto puede llevar a una reducción de los beneficios en otro mercado.

Para evaluar esto, los programas tendrán que considerar si los mercados en cuestión están en contracción, estáticos o en crecimiento. El desplazamiento será mucho mayor en los mercados en contracción o saturados, donde hay poca demanda insatisfecha. En el Ejemplo 4, al final de este documento, se describen algunas de las formas más probables de desplazamiento y un ejemplo de cómo un proyecto concreto ha decidido tratarlas.

No es necesario que el riesgo de desplazamiento esté representado en la propia cadena de resultados, pero el DCED recomienda que se tenga en cuenta en los documentos de apoyo, la investigación y el análisis.

## Recursos

### Estudios de caso

El DCED ha publicado estudios de casos de programas que utilizan el Estándar DCED, que están disponibles [aquí](#). La mayoría incluyen ejemplos de cadenas de resultados.

### Otras guías de la cadena de resultados

[Representación de las teorías del cambio: Un desafío técnico con consecuencias de evaluación.](#)

Presentación en vídeo de Rick Davies para EDIL, 2018. Una buena visión general de los retos a los que se enfrentan los usuarios del Estándar DCED. El abanico de soluciones propuestas será útil para usuarios de todos los niveles de experiencia.

[Guía de cadenas de resultados de TradeMark East Africa.](#) Incluye ejemplos de cadenas de resultados en programas de reforma del entorno empresarial y de desarrollo de capacidades.

[Guía de desarrollo del modelo lógico de la Fundación W.K. Kellogg](#)

[Logic Model Workbook](#), de la Red de Innovación.

[Guía práctica para el desarrollo de la teoría, de Aspen Network](#)

[Guía práctica: Using Results Chains to Depict Theories of Change in USAID Biodiversity Programming, 2016.](#) No es totalmente compatible con el Estándar DCED (por ejemplo, la adición de supuestos críticos y riesgos es opcional), pero es interesante. La [gama completa de Guías How-To está disponible aquí](#) (pero actualmente se detiene en la Definición de Indicadores).

### Incorporar el género en las cadenas de resultados

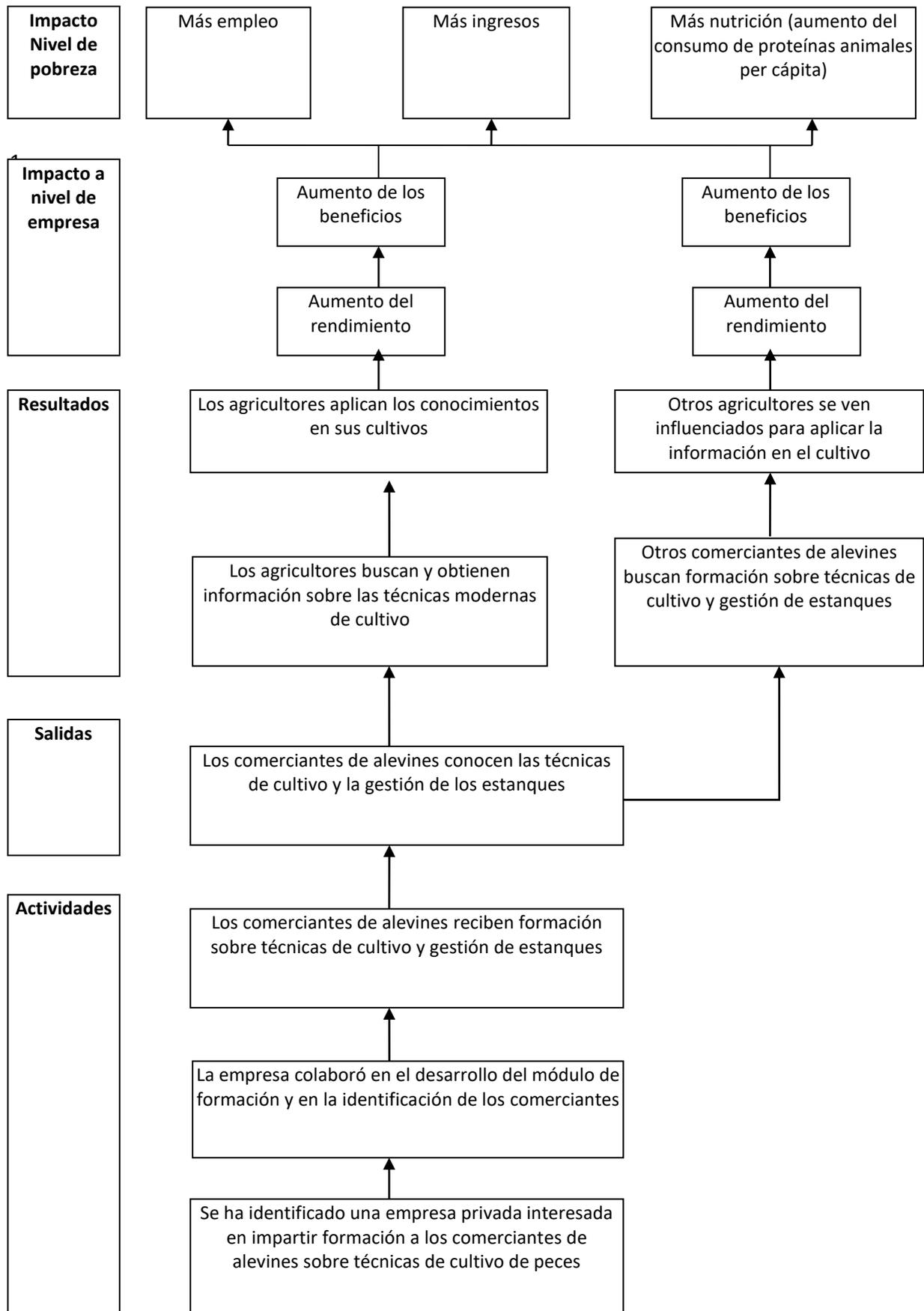
[Cómo integrar la capacitación económica de las mujeres en los programas de desarrollo del sector privado](#)

### Apoyo a la investigación

[Alexandra Miehlsbradt y Linda Jones. Diciembre de 2007. Market Research for Value Chain Initiatives - Information to Action: A Toolkit Series for Market Development Practitioners. MEDA](#)

[Evaluaciones de mercado www.value-chains.org/dyn/bds/bds2search.search2?p\\_phase\\_type\\_id=1](http://www.value-chains.org/dyn/bds/bds2search.search2?p_phase_type_id=1)

## Ejemplo 1: Cadena de resultados de la formación para comerciantes de alevines



## Ejemplo 2: Resumen de la investigación de apoyo

Nota: Esta tabla resume la investigación de apoyo para un proyecto ficticio con una cadena de resultados similar a la intervención mostrada en el Ejemplo 1 anterior.

Caja	Explicación	Fuentes utilizadas	Desplazamiento	Otras consideraciones
Los propietarios de los viveros son conocedores de la gestión de los estanques y están motivados para dar información	Los estudios demuestran que los propietarios de viveros son mucho más conscientes de los problemas de gestión después de asistir a la formación	Encuesta a los participantes en el programa piloto de formación	El mercado de servicios es actualmente débil, con mucho margen de crecimiento. Por tanto, se espera que el desplazamiento sea insignificante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las piscifactorías, las mujeres participan en la producción y en otras actividades importantes como la reexcavación de los estanques, la alimentación, la limpieza de los estanques, la vigilancia de los estanques durante el día, el procesamiento, etc. Por lo tanto, se espera que las mejoras en el sector de los peces de estanque beneficien tanto a los hombres como a las mujeres.</li> <li>• La formación de los agricultores debería conducir a una reducción de la sobrealimentación y del uso inadecuado de productos químicos; el medio ambiente local debería, por tanto, beneficiarse de la</li> </ul>
	Los propietarios de viveros formados comprenden los posibles beneficios comerciales de dar información a los clientes			
Los agricultores buscan y obtienen información sobre la gestión de estanques	Actualmente existe una gran demanda de información sobre la gestión de estanques por parte de los agricultores.	Visitas de campo y entrevistas con los productores locales		
	Los propietarios de los viveros son una fuente de información accesible y de confianza			
Los agricultores aplican los nuevos conocimientos a sus estanques	Aproximadamente 3/5 de los agricultores que recibieron información sobre la mejora de la gestión aplican estos conocimientos a sus actividades cotidianas	Informe sobre los resultados de un proyecto similar en el sector del pescado de leche de Filipinas		
Los agricultores aumentan el rendimiento y reducen los costes	Los agricultores que utilizan una mezcla correcta de piensos (como defienden los viveristas) tienen un rendimiento medio un 20% superior al de los que no lo hacen.	Estudio de mercado del sector de los peces de estanque, 2007	La demanda de pescado crece a un ritmo del 15% anual; el mercado no está saturado, por lo que el desplazamiento será insignificante.	
	El mercado de los peces de estanque está creciendo rápidamente; por lo tanto, los agricultores con un mayor rendimiento pueden aumentar sus ingresos vendiendo mayores cantidades de pescado, sin provocar una caída de los precios de mercado	Estudio de mercado del sector de los peces de estanque, 2007		
Aumento del cultivo de peces en la zona	Es de esperar que el aumento de los ingresos de los agricultores fomente el aumento del cultivo de peces en la zona.	Informe sobre los resultados de un proyecto similar en el sector del pescado de leche	Los efectos positivos y negativos en otros sectores son demasiado complejos para ser considerados	

		de Filipinas	en este proyecto.	intervención.
Empleo adicional	Por cada 20 hectáreas de aumento de la superficie de cultivo, se creará una media de 2 nuevos puestos de trabajo	Estudio de mercado del sector de los peces de estanque, 2007	Las cifras de impacto tendrán en cuenta los beneficios a los que han renunciado los individuos a cambio de trabajar en el sector de los peces de estanque, por ejemplo, los que han dejado de trabajar en un sector diferente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formación de los directivos incluirá información para garantizar la salud y la seguridad de todos los empleados.</li> </ul>
Aumento de los ingresos	El aumento de los beneficios se traducirá en un incremento de los ingresos del agricultor.	Estudio de mercado del sector de los peces de estanque, 2007		
Una mejor nutrición	El aumento de los ingresos conduce a la mejora del estado nutricional.	Investigación del IFPRI		

### Ejemplo 3: Revisión semestral - Una visión general

Este ejemplo está tomado de un programa de desarrollo de mercados. Sin embargo, los epígrafes y las preguntas similares también son pertinentes para cualquier programa de desarrollo del sector privado.

#### Objetivo:

1. Revisar la estrategia de intervención
2. Revisar el progreso de las intervenciones en curso y cerradas durante los seis meses anteriores
3. Planificar las intervenciones para los próximos seis meses
4. Analizar y aprender de las conclusiones de la Medición de Resultados
5. Actualizar los documentos de intervención (incluidos los documentos de medición de resultados)

#### ¿Quién asiste?

- Personal de ejecución pertinente
- Coordinador o subdirector, al menos una parte del tiempo
- Director de división, al menos una parte del tiempo
- Miembro del equipo de medición de resultados
- Gestor de medición de resultados

#### ¿Cuánto dura la reunión?

La reunión puede durar varios días.

#### Orden del día de la reunión

Aunque hay cierta flexibilidad en el orden del día de las reuniones, generalmente abarca los siguientes puntos:

##### Paso 1: Revisar la estrategia de mercado

Revisar la estrategia de mercado: *¿Estamos haciendo lo correcto?* Basado en

##### ▪ **La dinámica del mercado:**

¿Funciona el mercado como pensábamos y registramos en nuestro Plan de Mercado en términos de actores, volúmenes, dinámica, etc., o nos sorprende?  
¿Vemos que el mercado está cambiando?

##### ▪ **Visión de mercado:**

- ¿Sigue siendo válido el potencial de mercado identificado en nuestra visión?
- ¿Podemos desbloquearlo abordando las áreas de intervención?

##### ▪ **Puntos de apoyo** (organizaciones del sector privado o del sector público):

¿Podemos conseguir un alcance suficiente?  
¿Encontramos suficientes oportunidades de mercado en las que trabajar?  
¿Somos capaces de dar los incentivos adecuados?

##### ▪ **Aprendiendo de los resultados** Información de medición recogida en los últimos seis meses:

¿En qué medida los proveedores de servicios están cambiando su comportamiento y llegando a más PYMES?  
¿Cuáles son los indicios de que los mercados de servicios específicos están empezando a funcionar o siguen sin funcionar?

¿Hay signos de aglomeración en el mercado de servicios o en el punto de entrada? Si es así, ¿en qué medida?

¿Hay indicios de cambio de prácticas o de innovación técnica en la empresa? Si es así, ¿en qué medida?

¿Hay indicios de aumento de la productividad, las ventas u otros resultados en la empresa? Si es así, ¿en qué medida?

¿Hay signos de aumento de la rentabilidad a nivel empresarial? Si es así, ¿en qué medida?

¿Hay signos de copia de las PYME, de nuevas entradas en el sector y/o de un mayor crecimiento del mismo? En caso afirmativo, ¿en qué medida?

¿Hay indicios de relevancia para llegar a los más pobres, la equidad de género, la JERS, el empoderamiento de los pobres y/o la mejora de las condiciones de trabajo?

▪ **Abordar las cuestiones pendientes:**

¿Se han abordado todas las preguntas o cuestiones de la anterior revisión semestral del mercado? Si no es así, ¿por qué no? ¿Cómo se abordarán?

Paso 2: Preparar la actualización del Plan de Mercado

- Debatir las revisiones de la estrategia de mercado y/o de los cuadros lógicos del mercado (si es necesario)
- Debatir las actualizaciones de las cifras de la lógica de mercado basadas en la nueva información de la Medición de Resultados (si es necesario)
- Discutir las actualizaciones del Plan de Medición de los Resultados del Mercado (si es necesario)
- Idear nuevas intervenciones (si es necesario)

Paso 3: Analizar las intervenciones: progreso, diseño y planificación

Evaluar los avances en las intervenciones existentes; revisar las intervenciones cerradas (ya sean actividades o seguimiento) en los últimos seis meses; debatir, diseñar y planificar nuevas intervenciones

▪ **Discutir el progreso de las intervenciones en curso:**

¿Se están llevando a cabo las intervenciones en curso? Si no es así, ¿por qué no? ¿Qué medidas correctoras son necesarias?

▪ **Discutir las intervenciones cerradas:**

¿Cómo fue la intervención? ¿Tuvo éxito? ¿Por qué o por qué no?

¿Cuáles fueron los principales resultados de la intervención?

¿Se ha abordado adecuadamente la limitación u oportunidad concreta? Si no es así, ¿se necesitan más acciones?

¿Qué hemos aprendido de la intervención? ¿Cómo podrían aplicarse esas lecciones en este mercado o en otros?

▪ **Diseñar y planificar nuevas intervenciones:**

¿Cuáles son las nuevas intervenciones que se iniciarán en los próximos seis meses, y cuándo?

¿Qué piensa hacer el programa con cada nueva intervención? ¿Por qué?

¿Qué cambios se esperan en cada nivel para cada nueva intervención? (Haga un borrador de la(s) cadena(s) de resultados de la intervención)

Paso 4: Preparar la actualización/redacción de los Planes de Intervención y los Informes de Intervención

- Discutir las revisiones de los Planes de Intervención en curso, en particular las actividades
- Discutir las actualizaciones de los números lógicos de la intervención en base a la nueva información de medición de resultados
- Discutir las actualizaciones de los Planes de Medición de Resultados de la intervención, en particular las fechas y los métodos
- Identificar los informes de intervención atrasados y discutir su contenido

- Identificar los nuevos Planes de Intervención que hay que redactar y discutir su contenido

#### Paso 5: Planificar los próximos seis meses

- Resumir los planes relacionados con las intervenciones para los próximos seis meses, incluyendo los cambios en las intervenciones en curso, las nuevas intervenciones y las intervenciones que se espera cerrar
- Identifique cualquier cuestión o tema específico que deba abordarse en los próximos seis meses
- Esbozar los planes para las actividades de medición de resultados en los próximos seis meses
- Plan para completar todos los documentos necesarios (Plan de Mercado actualizado, Planes de Intervención actualizados o nuevos, Informes de Intervención e Informe de Progreso del Mercado); incluir quién hará qué y cuándo

Planificar otra reunión para abordar cuestiones específicas identificadas durante la revisión (si es necesario)

#### **Ejemplo 4: Directrices sobre el desplazamiento**

<b>Nivel de análisis</b>	<b>Lo que puede ocurrir en el mercado</b>	<b>Cómo se gestiona el desplazamiento</b>
Nivel de mercado de servicios	El programa puede fomentar un monopolio al trabajar con un solo proveedor de servicios, lo que dificultará a otros proveedores de servicios El programa puede ayudar a algunos proveedores de servicios mientras otros salen perdiendo	Sólo si se considera significativo: Como el programa suele trabajar en mercados de servicios débiles, hay un margen de crecimiento considerable. El programa prevé que es raro que el desplazamiento sea significativo. Sin embargo, si la unidad de mercado considera que el desplazamiento es significativo, se estima el efecto y las cifras de impacto se reducen en consecuencia.
Nivel empresarial	Las empresas afectadas por el programa se benefician y crecen; en cambio, otras sufren y se reducen	Sólo si se considera significativo: El programa prevé que el desplazamiento no sea significativo en los mercados de rápido crecimiento. A medida que los mercados se saturan, será significativo. Cuando el personal considera que el desplazamiento es significativo, se estima el efecto y se reducen las cifras de impacto en consecuencia.
	Las empresas pasan de otro sector al que se dirige el programa	Desplazamiento incluido: Las cifras de impacto estiman los ingresos adicionales y los puestos de trabajo adicionales creados, es decir, el total de ingresos y puestos de trabajo creados menos lo que los empresarios y trabajadores ganaban en el otro sector.
sectorial y de mercado	Si el programa ayuda a un sector, puede que un sector relacionado se reduzca. Por ejemplo, el sector de la madera podría reducirse si el programa ayuda al sector del plástico.	Sólo cuando el trabajo del programa en un sector afecta a su trabajo en otro sector: La competencia es la base del crecimiento y el desarrollo. Hay que tener en cuenta esta cuestión a la hora de elegir los sectores. Sin embargo, este efecto no suele tenerse en cuenta en la evaluación de impacto porque el programa tampoco tiene en cuenta cuándo el trabajo en un sector beneficia a otro relacionado.

		Este nivel de análisis es demasiado complicado para el sistema del programa. Sólo tendrá en cuenta este efecto cuando su trabajo en un sector afecte a su trabajo en otro sector.
Copia de	La entrada de más empresas en un sector puede dar lugar a una mayor oferta, lo que hace que los precios bajen y, por tanto, que todas las empresas del sector se beneficien menos	No se tiene en cuenta: Se trata de un cambio positivo para la economía y fomentará el aumento de la productividad. Como el programa actúa en sectores en crecimiento, este efecto probablemente no será significativo en el horizonte temporal de tres años de la medición. Por lo tanto, no se tiene en cuenta en la evaluación de impacto.