The Donor Committee for Enterprise Development

Evaluar el cambio sistémico

Directrices de aplicación de la norma DCED, Adam Kessler, mayo de 2021 *

Índice de contenidos

1 Dónde encajan estas Directrices en la Norma 2

1.1 Cómo utilizar estas directrices 2

2 Introducción a este documento 2

3 Introducción al cambio sistémico 3

3.1 ¿Por qué son importantes los sistemas? 3

3.2 ¿Qué es el cambio sistémico? 4

3.3 Límites y lentes 7

4 Uso de la norma DCED para evaluar el cambio sistémico 8

4.1 Punto de control 4.1: El programa tiene un plan general para evaluar los cambios sistémicos a nivel del programa 9

4.2 Punto de control 4.2: Los cambios sistémicos se evalúan a nivel de los sistemas de mercado y a nivel de los beneficiarios utilizando métodos adecuados 10

5 Conclusión 21

6 Anexo 1: Indicadores de Adoptar, Adaptar, Ampliar y Responder 23

7 Referencias 25

El autor está en deuda con quienes comentaron los primeros borradores de este documento: Aly Miehlbradt, Rachel Shah, Sadia Ahmed, Mike Albu, Phitcha Wanitphon y Tanjima Ali. En particular, este documento se ha beneficiado del apoyo y el asesoramiento de Jim Tanburn y Nabanita Sen, de la Secretaría del DCED.

* Enlaces actualizados en agosto de 2021

1 Dónde encajan estas Directrices en la Norma

La norma del DCED especifica siete elementos de un sistema exitoso de medición de resultados. Esta guía cubre el cuarto elemento: captar un cambio más amplio en el sistema o el mercado. Para obtener orientación sobre los otros seis elementos del Estándar, visite el sitio web del DCED o haga clic en los siguientes enlaces.

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

1.1 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 dos puntos de control para evaluar el cambio sistémico. 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 una explicación de su significado y consejos sobre cómo cumplirlo. También incluye enlaces a otras orientaciones y recursos. Ambos puntos de control se recomiendan, pero no se exigen para cumplir la Norma DCED.

Utilice estas directrices para comprender mejor lo que recomienda la norma del DCED y cómo conseguirlo. Siguiendo estas recomendaciones, 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.

2 Introducción a este documento

En 2014, una edición anterior de estas orientaciones señalaba que el cambio sistémico carece de una "definición ampliamente aceptada". Este sigue siendo el caso hoy en día. Por ejemplo, el BEAM Exchange sostuvo que "las comunidades que utilizan enfoques de sistemas de mercado han luchado por definir lo que constituye el cambio sistémico y las vías para lograrlo". Una reciente evaluación para USAID concluyó que "no existe una perspectiva conceptual única y completa sobre el cambio sistémico". "[1]

Es probable que nunca se desarrolle una definición universalmente aceptada de cambio sistémico. Afortunadamente, no es necesaria. Los profesionales están de acuerdo con muchas de las características del cambio sistémico y tienen cada vez más experiencia en la realización de

[1] Jenal (2019), Measuring Systemic Change in Market Systems Development - A Stock Taking . USAID.

evaluaciones sencillas y prácticas que exploran los cambios más amplios de las actividades del programa. Esta guía se basa en esta experiencia, con el objetivo de ayudar a los profesionales a entender los sistemas en los que trabajan, cómo y por qué están cambiando estos sistemas, y el impacto para las personas que viven en la pobreza. Evitamos las discusiones teóricas en profundidad, aunque se proporcionan referencias por si el lector desea profundizar en ellas.

Este documento está dirigido a los usuarios del Estándar DCED, un marco práctico para medir, utilizar e informar sobre los resultados en el desarrollo del sector privado. El Estándar pretende establecer un nivel mínimo aceptable de seguimiento, que puede ser verificado por consultores independientes durante una "auditoría". Por lo tanto, se describen los criterios que debe cumplir un programa que pretenda medir el cambio sistémico para superar una auditoría. Cabe señalar que los programas que utilizan la Norma DCED no están obligados a realizar una auditoría, y los que lo hacen pueden optar por omitir el tema del cambio sistémico. Esto reconoce que las metodologías para evaluar el cambio sistémico, aunque son fundamentales para nuestro trabajo, todavía están en una fase experimental. Creemos que hay muchas oportunidades para mejorar las evaluaciones conceptuales y prácticas del cambio sistémico, y damos la bienvenida a la innovación y la experimentación en este campo.

La sección 3 de esta guía ofrece una breve introducción al cambio sistémico y a su importancia. Evitamos una definición precisa y, en su lugar, introducimos tres "reglas empíricas" para identificar los cambios sistémicos. La sección 4 detalla los criterios del Estándar DCED a la hora de evaluar el cambio sistémico y ofrece información sobre cómo un programa puede cumplirlos. La sección 5 concluye con algunos mensajes clave.

Recurso clave: Un enfoque pragmático para evaluar el cambio del sistema

Esta orientación se basa en el enfoque desarrollado en el documento de 2020 "A Pragmatic Approach to Assessing System Change" (Un enfoque pragmático para evaluar el cambio del sistema), del que son coautores el DCED, el Centro de Springfield, Miehlbradt Consulting Ltd y Hans Posthumus Consultancy.

El Enfoque Pragmático ofrece una descripción mucho más detallada de cómo puede evaluarse el cambio sistémico, con ejemplos trabajados para ayudar a los profesionales a poner en práctica los consejos. Se basa en la experiencia práctica de los programas de sistemas de mercado. El Enfoque Pragmático, que incluye un breve resumen y un documento de orientación completo, puede descargarse aquí.

3 Introducción al cambio sistémico

3.1 ¿Por qué son importantes los sistemas?

Hay un viejo refrán sobre el desarrollo: "Dale a un hombre un pez y lo alimentarás durante un día; enséñale a pescar y lo alimentarás durante toda la vida". "

Este proverbio tiene mucho de cierto. Dar comida gratis puede ayudar a los beneficiarios a corto plazo, pero es una solución cara e insostenible. Ofrecer formación puede ayudar a las personas a producir los alimentos que necesitan para llevar una vida independiente y digna.

Sin embargo, la idea clave del pensamiento sistémico es que el proverbio es incompleto. Se centra en el individuo que recibe la formación, pero no tiene en cuenta el sistema más amplio que necesita para ganarse la vida. Por ejemplo, no tiene sentido aprender a pescar si no se tiene el equipo de pesca y los medios para repararlo. La pesca puede no ser un medio de vida viable si el río está contaminado o si las poblaciones de peces se han agotado por la sobrepesca. Si el aprendiz puede pescar, necesita tener acceso a un mercado donde pueda venderlo a un precio justo, y refrigeración para evitar que se estropee. Como sugiere el lenguaje de género del proverbio, a las pescadoras se les pueden negar las mismas oportunidades que a los hombres.[2]

El ejemplo demuestra que dependemos para nuestra subsistencia de **los sistemas de mercado**, formados por "intrincadas redes de actores, acciones e interacciones que lleva tiempo y esfuerzo comprender". "[3] A menudo se denominan sistemas "complejos", debido a las relaciones imprevisibles entre las distintas partes del sistema. Cada miembro del sistema tendrá un punto de vista diferente sobre lo que funciona (y lo que no). El punto de vista de las pescadoras, por ejemplo, puede ser diferente al del propietario de un puesto del mercado. Además, cualquier cambio en el sistema podría tener consecuencias imprevisibles. Por ejemplo, si se enseña a pescar a mucha gente, esto podría abrir más oportunidades para las personas que viven en la pobreza, o inundar el mercado y bajar los precios.

Para crear oportunidades económicas inclusivas, tenemos que ser capaces de entender e influir en los sistemas en los que viven y trabajan las personas en situación de pobreza.

3.2 ¿Qué es el cambio sistémico?

La norma del DCED recomienda que los programas evalúen los cambios que facilitan en el sistema o el mercado, lo que suele denominarse **cambio sistémico**. Esto permite a los profesionales aprender más sobre el sistema de mercado, seguir los resultados emergentes de su intervención y adaptar continuamente su enfoque para aumentar su impacto. También permitirá a los programas evaluar e informar sobre toda la gama de beneficios a los que contribuyen, demostrando el valor de un enfoque de desarrollo de sistemas de mercado.

Como ya se ha dicho, una definición precisa del cambio sistémico ha resultado difícil de encontrar. Aquí ofrecemos una definición amplia y tres "reglas empíricas" para ayudar a identificar si un cambio puede considerarse sistémico de forma creíble.

3.2.1 Definición general

Un cambio sistémico es una modificación del funcionamiento de un sistema y de lo que ocurre en consecuencia.[4] Por lo tanto, para definir un "cambio sistémico", primero es necesario definir los elementos que componen un sistema de mercado. La Guía Operativa de M4P esboza un enfoque ampliamente utilizado para definir y analizar los sistemas de mercado, aunque los programas pueden seguir enfoques alternativos.[5]

---

[2] Este ejemplo está tomado de Systems Thinking: An Introduction for Oxfam Programme Staff (2015).
[3] Ripley y Nippard (2014), Making Sense of Messiness.
[4] Miehlbradt, Shah, Posthumus y Kessler, (2020), A Pragmatic Approach to Assessing System Change.
[5] The Springfield Centre (2015) The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach, 2ª edición financiada por SDC & DFID. La guía operativa de M4P distingue entre tres aspectos de un sistema: Se trata de las funciones básicas del intercambio, los servicios de apoyo, como las finanzas y la

Proponemos tres reglas generales para identificar si un cambio es "sistémico". En primer lugar, el cambio sistémico debe ser **sostenible**, continuando sin la aportación continua del programa. En segundo lugar, el cambio sistémico debe ser **escalable**, capaz de beneficiar a un número creciente de personas a lo largo del tiempo. Por último, el cambio sistémico debe ser **resiliente**, adaptarse y perdurar a pesar de los cambios de circunstancias.

El Estándar DCED puede aceptar una variedad de definiciones de cambio sistémico de los programas, si son coherentes con las tres reglas generales.

3.2.2 Sostenible

La primera regla general es que un "cambio sistémico" siga influyendo en el mercado a medio y largo plazo, sin más ayuda de los donantes.

Este criterio no lo cumplen muchas intervenciones de desarrollo habituales. Por ejemplo, la formación tiene un impacto sostenible a corto plazo, ya que el participante puede seguir utilizando las prácticas una vez finalizada la formación. La entrega de bienes, como cabras o equipos agrícolas, es sostenible a corto plazo porque el beneficiario puede seguir utilizándolos. Sin embargo, con el tiempo, es probable que los participantes en la formación olviden lo que han aprendido. El ganado puede contraer enfermedades o ser vendido, mientras que el equipo agrícola puede romperse. En consecuencia, la sostenibilidad de estos resultados es limitada.

Los resultados más sostenibles (y, por tanto, más sistémicos) cambian las funciones que adoptan las empresas, los gobiernos u otros agentes del mercado, así como las normas formales e informales que lo rigen.[6] Por ejemplo, en lugar de impartir formación directamente, el programa podría apoyar el desarrollo de un centro de formación que ofreciera cursos educativos a un coste razonable, de modo que los participantes pudieran seguir actualizando sus conocimientos. En lugar de proporcionar activos, el programa podría trabajar con proveedores financieros, proveedores de insumos agrícolas, minoristas de maquinaria o veterinarios para garantizar que los participantes en el proyecto puedan seguir comprando y manteniendo el ganado o la maquinaria agrícola una vez finalizado el proyecto.[7]

3.2.3 Escalable

La segunda regla general es que un "cambio sistémico" es escalable, con el potencial de beneficiar a un número creciente de personas a lo largo del tiempo.

La mayoría de los programas de desarrollo del sector privado comienzan trabajando a pequeña escala, introduciendo una nueva forma de trabajo que se espera que beneficie a las personas que viven en la pobreza. Por ejemplo, el programa puede asociarse con una agroempresa que venda insumos agrícolas mejorados (como semillas, fertilizantes, etc.), para comercializar estos productos a los agricultores que viven en la pobreza. Esta asociación inicial, a menudo denominada "piloto" o "innovación", suele esperar comenzar llegando a un número limitado de beneficiarios, según lo establecido en una propuesta o plan de negocio.

---

información, que son necesarios para que el intercambio se lleve a cabo, y las normas que rigen la forma en que las otras funciones pueden operar.

[6] En la Guía Operativa de M4P se denominan "funciones de apoyo" y "normas".

[7] Taylor (2013). ¿Quién quiere dar para siempre? Dar sentido a la sostenibilidad en el desarrollo.

Un cambio sistémico debe poder ampliarse más allá de este grupo inicial. Esto puede ocurrir de muchas maneras.[8] El socio puede invertir de forma independiente en el modelo de negocio, vendiendo en nuevas zonas o ampliando a nuevos productos. Otra posibilidad es que otro proveedor de insumos agrícolas, con el que el programa no se haya asociado, adapte el modelo de negocio (o elementos del mismo) y comience a vender en una nueva zona. Tal vez las agroempresas se den cuenta de que los pequeños agricultores son un mercado potencial rentable, o los pequeños agricultores aprovechen cada vez más las oportunidades de la agricultura comercial. Estos cambios, que pueden no haber sido previstos por el programa, demuestran que el sistema de mercado más amplio está empezando a adoptar el cambio, independientemente de la intervención del programa.

3.2.4 Resistente

La última regla general es que un "cambio sistémico" es resistente. Esto significa que el cambio persistirá y se adaptará a las nuevas circunstancias a medida que el mercado y el entorno externo se alteren.

Por ejemplo, un programa puede asociarse con una agroindustria para vender insumos agrícolas mejorados, como semillas y fertilizantes, a los pequeños agricultores. Este modelo de negocio podría ser sostenible (porque no depende de la ayuda externa) y escalable (si el socio aumenta su inversión y atiende a más clientes). Sin embargo, con el tiempo, los cambios en las condiciones climáticas pueden hacer que las semillas y los fertilizantes originales dejen de ser apropiados, o una recesión puede llevar a la quiebra al socio original. Por tanto, no se trata de un cambio resistente.

La resiliencia suele requerir múltiples cambios que se refuerzan mutuamente. Siguiendo con el ejemplo anterior, una sola agroindustria no es suficiente. Múltiples agroempresas que utilicen diferentes modelos, que aprendan unas de otras y que experimenten con diferentes enfoques hacen que el sistema sea mucho más resistente. Se necesita una red más amplia de institutos de investigación y agencias gubernamentales para desarrollar nuevas variedades de insumos, probarlos y ponerlos a disposición de los agricultores. Para hacer frente a las inevitables recesiones económicas, un mercado resistente también necesita instituciones financieras que puedan ofrecer préstamos y un entorno normativo que permita la innovación.

Un sistema de mercado verdaderamente resiliente es un objetivo elevado, y normalmente no se consigue con un solo programa. Sin embargo, cada programa puede desarrollar una visión de cómo podría ser un sistema de mercado resiliente y apoyar múltiples cambios menores que contribuyan a ello.

[8] Davies (2016). Getting to scale: Lecciones para alcanzar la escala en los programas de desarrollo del sector privado.

Cambio sistémico fuera de la agricultura

La mayoría de los ejemplos de esta guía proceden de proyectos agrícolas. La agricultura es la especialización más común para el desarrollo de sistemas de mercado, proporciona la mayoría de los estudios de caso y es con lo que los lectores probablemente estén familiarizados. [9]

Los conceptos, sin embargo, pueden aplicarse a cualquier sistema de mercado. Un proyecto que pretenda crear un cambio sistémico en el mercado de la vivienda, por ejemplo, debería empezar por definir su sistema, esbozando las normas formales e informales que rigen el mercado y las funciones que asumen los agentes del mismo. Los cambios que promuevan pueden ser de distinto tipo; en lugar de trabajar con la agroindustria, pueden hacerlo con las empresas de construcción o las asociaciones de viviendas. En lugar de examinar la normativa sobre la producción de semillas, podrían estudiar las normas de planificación o las formas en que los habitantes de los barrios marginales pueden contribuir a la política. Los principios siguen siendo los mismos: para que un cambio sea sistémico, debe ser sostenible, escalable y resistente.

3.3 Límites y lentes

Se anima a los programas a pensar en dos conceptos clave a la hora de evaluar el cambio sistémico: establecer **los límites del sistema** y ver un sistema **a través de múltiples lentes**.

Los límites del sistema son importantes porque los sistemas están interconectados. La rentabilidad del cultivo de hortalizas en Etiopía está influida por el clima en Asia, la producción de petróleo en Oriente Medio y los hábitos de consumo en Europa. Sin embargo, no es realista que los profesionales tracen y comprendan todas estas relaciones. Además, sería imposible para un programa detectar cualquier impacto en un sistema tan ampliamente definido. Por lo tanto, es esencial que los profesionales establezcan límites en torno a los sistemas en los que pretenden influir, en función del objetivo del programa y de lo que se puede conseguir en el plazo del mismo.

Ver un sistema a través de múltiples lentes es importante porque, a medida que se profundiza en cualquier sistema, siempre se encuentra más complejidad. La mayoría de los programas tienen una "estrategia sectorial", que analiza el sistema principal en el que se centran e informa el diseño de la intervención. Por ejemplo, una estrategia sectorial para el mercado de hortalizas en Etiopía podría identificar los insumos, la logística y la agronomía como subsectores clave para mejorar la rentabilidad del cultivo de hortalizas. Cada uno de estos subsectores puede considerarse un sistema en sí mismo, con sus propios actores, relaciones, retos y oportunidades. Por ejemplo, la estrategia del sector podría sugerir que abordar los retos logísticos podría permitir a los agricultores llevar las hortalizas rápidamente al mercado y obtener un precio más alto. Sin embargo, un examen más profundo muestra que las oportunidades varían según el cultivo (quizás los aguacates necesitan viajar rápidamente al mercado, mientras que las patatas pueden permanecer durante meses) y la región (las zonas cercanas a la capital podrían experimentar una mayor demanda y menores costes de

[9] Conroy y Kessler (2019). Los resultados obtenidos por los programas que utilizan el enfoque de desarrollo de sistemas de mercado. Beam Exchange.

transporte). Entender por qué la logística no funciona es una tarea difícil y requiere una etapa más de análisis.

Para gestionar esta complejidad, resulta útil observar los sistemas a través de múltiples lentes. En el ejemplo anterior, el objetivo final es cambiar el sector hortícola en general en Etiopía, pero esto es demasiado amplio para permitir un análisis sólido. En su lugar, el programa puede examinar un aspecto del sistema en mayor profundidad, por ejemplo, realizando una evaluación detallada del subsector de la logística. Al mismo tiempo, es importante no perder de vista los cambios generales que el programa pretende facilitar. Una evaluación completa del cambio sistémico requiere que los profesionales se muevan entre estos diferentes aspectos del análisis.

Un ejemplo de cómo mirar a través de múltiples lentes: la del helicóptero y la de la intervención

El Enfoque Pragmático distingue entre la lente del "helicóptero" y la de la "intervención". La lente del helicóptero se centra en los cambios generales y examina lo que está cambiando en el sistema principal y en los sistemas de apoyo a los que se dirige el programa. Capta los cambios que se están produciendo por diversas razones, incluidos los cambios causados por factores externos y los cambios causados por los efectos esperados e inesperados de las intervenciones únicas o múltiples.

La lente de la intervención sigue la propagación de un cambio específico introducido por una intervención, rastreando cómo los socios de la intervención influyen en otros actores del sistema, examinando hasta dónde se extiende el cambio y si se mantiene, y evaluando si el cambio en el sistema de apoyo afecta al sistema principal y beneficia al grupo objetivo.

4 Uso de la norma del DCED para evaluar el cambio sistémico

La Norma DCED incluye dos "puntos de control", que guían el desarrollo de un enfoque eficaz para evaluar el cambio sistémico. Cada punto de control se divide a su vez en criterios de cumplimiento, que se utilizan durante una auditoría para puntuar la calidad del sistema de control. Estos puntos de control son "recomendados" y no "obligatorios", lo que significa que un programa puede superar una auditoría aunque no tenga como objetivo lograr un cambio sistémico. En ese caso, estos puntos de control se marcarán como "no aplicables".

La Norma distingue entre la evaluación del cambio sistémico para los "actores del mercado" y los "beneficiarios". Los actores del mercado suelen incluir a cualquier individuo u organización que forme parte permanente del mercado. Esto incluye al gobierno, las asociaciones comunitarias y, por supuesto, el sector privado. Los "beneficiarios" suelen ser aquellos a los que el programa pretende beneficiar, como los productores o los consumidores que viven en la pobreza. Esta distinción es una simplificación, ya que los "beneficiarios" son a su vez agentes del mercado, pero pone de relieve las diferencias en la forma de supervisar y notificar los cambios para cada grupo.

En esta sección se ofrecen más orientaciones sobre cada punto de control y los criterios de cumplimiento.

Definir el cambio sistémico durante las auditorías

En la sección 3 se ha señalado la dificultad de trazar una línea divisoria clara entre lo que es y lo que no es un cambio sistémico. Sin embargo, durante una auditoría de la Norma DCED, es necesario trazar una línea divisoria, ya que el auditor debe puntuar por separado el sistema de medición de resultados para los elementos 1 a 3 (cambio directo) y el elemento 4 (cambio sistémico).

La distinción se realiza mediante la segunda regla general, la escalabilidad. No basta con que un cambio sea sostenible; de hecho, el Estándar DCED exige que todas las intervenciones tengan en cuenta la sostenibilidad, tengan o no como objetivo un cambio sistémico (véase el punto de control 2.4). En consecuencia, el auditor comprobará que los cambios declarados como "sistémicos" tienen el potencial de ser escalables, ya sea por el socio de la intervención original, o por otros actores del mercado. Si es así, puede considerarse un "cambio sistémico". En algunos casos, la escalabilidad puede no ser relevante; por ejemplo, un cambio de política puede afectar a todo un país desde el principio, por lo que no tiene potencial de escala. De ser así, el auditor podría aceptarlo como cambio sistémico, pero esperaría una justificación del programa.

La resiliencia, aunque importante, es la regla más difícil de alcanzar o evaluar. En consecuencia, los auditores pueden aceptar definiciones y evaluaciones del cambio sistémico que no tengan en cuenta la resiliencia.

4.1 Punto de control 4.1: El programa tiene un plan general para evaluar los cambios sistémicos a nivel del programa

Criterios de cumplimiento: *El enfoque para evaluar el cambio sistémico, y su efecto sobre los actores del mercado y los beneficiarios, existe.*

El primer punto de control requiere que el programa establezca un plan general para evaluar el cambio sistémico. Esto suele incluirse en un manual de seguimiento y medición de resultados del programa. Para obtener una orientación detallada sobre cómo elaborar dicho manual, pulse aquí. [10]

El plan debe describir el marco que el programa utiliza para definir y analizar un "sistema", como el que figura en la Guía Operativa de M4P. A continuación, debe incluir una definición del programa sobre el cambio sistémico, y esbozar cómo el programa espera evaluarlo. El enfoque de la evaluación debe incluir los métodos del programa para establecer un camino hacia el cambio sistémico (véase la sección 4.2.1), el enfoque general de la medición y la forma en que los resultados se incorporarán a la gestión y los informes del programa.

Este enfoque debería desarrollarse hacia el principio de un programa y normalmente se revisaría a medida que el programa perfecciona su enfoque. Este es el único punto de control en el que se puntuarían los programas más nuevos, ya que probablemente no habrían influido todavía en ningún cambio más amplio y, por tanto, no habría un seguimiento del cambio sistémico que pudiera comprobar un auditor.

[10] Miehlbradt y Wanitphon, (2015). Elaboración de un manual de MR específico para el programa.

Incorporación de límites y objetivos en el plan

La sección 3.4 introdujo la importancia de fijar los límites de un sistema y de considerar el cambio sistémico a través de múltiples lentes.

El Estándar DCED no exige que los programas utilicen estos conceptos, pero se recomienda, y comprobamos que los programas que los ignoran suelen tener dificultades para evaluar el cambio sistémico con eficacia.

Todos los programas fijan los límites de los sistemas en los que trabajan, de forma explícita o no. Por ejemplo, la mayoría de los programas tienen un enfoque geográfico, un enfoque sectorial, o ambos. Sin esto, sería imposible siquiera empezar. Recomendamos que estos límites se indiquen explícitamente y se tengan en cuenta en la documentación del programa, como la estrategia del programa o el plan de medición de resultados.

Del mismo modo, casi todos los programas trabajan con diferentes ópticas, aunque no todos tienen clara su elección. Un programa puede obtener todos los puntos en una auditoría si se limita a examinar los cambios sistémicos provocados por una sola intervención. Sin embargo, esto hará que se pierda la sinergia potencial entre múltiples intervenciones y, por lo tanto, también puede perderse el potencial de cambio resiliente. Por lo tanto, el Estándar DCED recomienda que también se mire el panorama general, evaluando los cambios a nivel subsectorial o sectorial.

4.2 Punto de control 4.2: Los cambios sistémicos se evalúan a nivel de los sistemas de mercado y a nivel de los beneficiarios utilizando métodos adecuados

4.2.1 Trazar un camino hacia el cambio sistémico

Criterios de cumplimiento: *Se describe el camino del cambio sistémico esperado a nivel de los agentes del mercado y/o a nivel de los beneficiarios.*

El Estándar DCED se basa en una idea sencilla: antes de establecer indicadores o recopilar datos, es esencial comprender lo que se quiere conseguir y cómo se quiere conseguir. Nos referimos a esto como un "camino de cambio sistémico esperado". Por ejemplo, la vía podría mostrar cómo, al probar una nueva forma de prestar servicios financieros en las zonas rurales, podría inspirar a otros proveedores de servicios financieros a copiar la idea y ampliar el servicio. Por otra parte, el itinerario podría sugerir que abordar una limitación normativa a la inversión, junto con mejores servicios de asesoramiento en materia de inversiones, podría animar a más inversores a entrar en un mercado. En general, el itinerario debe mostrar los cambios previstos, especificar los incentivos que tienen los distintos agentes del mercado para cambiar de comportamiento, mostrar cómo las innovaciones y el aprendizaje pueden transferirse de un agente del mercado a otro y explicar cómo se espera que las intervenciones del programa influyan en los comportamientos, las relaciones, los incentivos, las normas o las capacidades.[11]

La articulación de un camino explícito hacia el cambio sistémico puede mejorar la gestión del programa. Trazar los vínculos entre las actividades del programa y el cambio sistémico previsto aclara

[11] Miehlbradt, A y Posthumus, P. (2018). Evaluando el cambio sistémico. DCED

los vínculos causales y los supuestos en los que se basan. Por ejemplo, los programas suelen esperar que los proyectos piloto se amplíen, suponiendo que hay suficientes actores con los incentivos y la capacidad para hacerlo. En la práctica, a menudo no es así, por lo que el programa puede tener que responder proporcionando información o apoyo adicional para animar a otros agentes del mercado a ampliar el proyecto piloto.

Además, articular esta vía es un paso crucial para la medición de resultados. Los sistemas de mercado suelen cambiar lentamente, a menudo más allá de la duración del proyecto. Para gestionar las intervenciones con eficacia, el programa debe comprender qué cambios se esperan a lo largo de la trayectoria durante el tiempo que dure el programa y supervisarlos.

La idea de trazar un camino hacia el cambio sistémico puede ser controvertida. Como se indica en el apartado 3.1, los resultados de cualquier intervención en un sistema complejo son imprevisibles. Cualquier vía es inevitablemente una simplificación, por lo que puede ser engañosa. Por ejemplo, un programa de facilitación del comercio puede plantear que una reducción del tiempo necesario para cruzar un puesto fronterizo conducirá a un aumento del tráfico, ya que los comerciantes aprovechan esta oportunidad. En la práctica, pueden encontrar que cualquier aumento del tráfico provocará a su vez retrasos adicionales, aumentando el tiempo necesario para cruzar un puesto fronterizo de nuevo.[12]

No obstante, suele ser necesaria cierta simplificación. Cuando nos enfrentamos al reto de trabajar en sistemas complejos, necesitamos una vía para elaborar una hipótesis procesable; la clave es adaptarla a la luz de la experiencia. Por lo tanto, el itinerario debe revisarse continuamente en respuesta al aprendizaje del programa y a las nuevas experiencias. La forma de utilizar y actualizar el itinerario es mucho más importante que el formato exacto del itinerario inicial.

Hay dos herramientas de uso común para trazar una vía. La primera consiste en utilizar **cadenas de resultados** para mostrar cómo se espera que una intervención influya en el sistema más amplio. A cada cadena de resultados de la intervención se le añaden recuadros adicionales para mostrar los cambios más amplios que se esperan de la intervención. La figura 1 muestra un ejemplo simplificado. A la izquierda, en azul, hay una versión abreviada de una cadena de resultados de intervención, que muestra cómo se espera que el apoyo a un negocio aumente los ingresos de los pequeños agricultores.[13] La columna del medio, en naranja, muestra los incentivos para que la empresa continúe con el modelo. En el lado derecho, en verde, la cadena de resultados muestra la expansión esperada del modelo de negocio, ya que es copiado por otros actores del mercado, beneficiando a más pequeños agricultores. Las flechas muestran cómo se espera que el éxito del modelo de negocio original, a través de un efecto de demostración, conduzca a un cambio sistémico. Obsérvese que, incluso en la fase de cambio sistémico, el programa puede seguir desempeñando un papel de información y facilitación del cambio.

[12] Ramalingam, B; Laric, M & Primrose, J. (2014). De la mejor práctica al mejor ajuste: Understanding and navigating wicked problems in international development. Documento de trabajo del ODI.

[13] Tenga en cuenta que este ejemplo es bastante menos detallado de lo que exige el estándar del DCED. Consulte la Guía del DCED sobre cadenas de resultados para obtener más detalles.

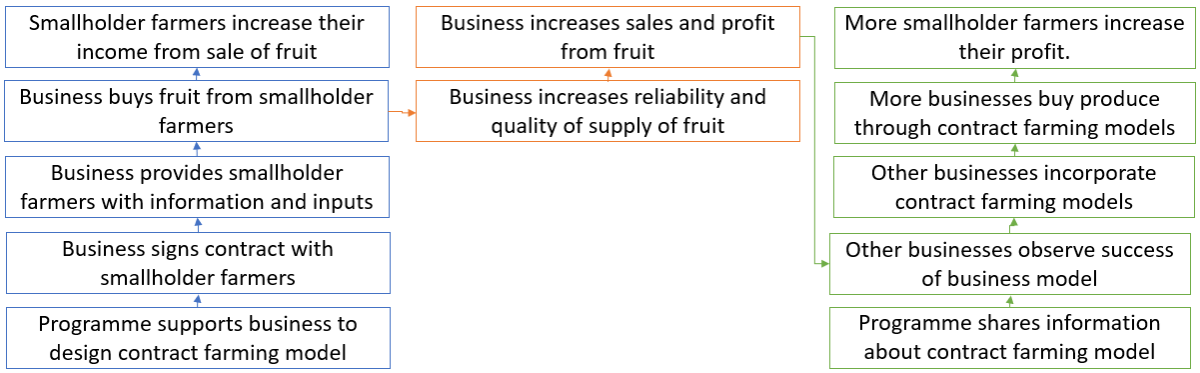


Figura 1 - Cadena de resultados con cambio sistémico

Una cadena de resultados resumida, a menudo denominada cadena de resultados del mercado/sector/sistema, muestra cómo las diferentes intervenciones se unen para crear un cambio transformador. En el Enfoque Pragmático se ofrecen ejemplos y orientaciones.

La segunda herramienta más utilizada es el **marco Adoptar-Adaptar-Expandir-Responder (AAER)**, desarrollado por el Centro de Springfield. Se centra en cuatro aspectos del cambio en el mercado: el pilotaje inicial de una innovación (adoptar), la inversión en esta nueva innovación por parte del socio (adaptar), la adopción e inversión en la innovación por parte de otros (ampliar) y la adaptación a la nueva práctica por parte de otros en el mercado (responder). [14]

Las cadenas de resultados y el marco AAER pueden utilizarse conjuntamente. Por ejemplo, el marco AAER puede utilizarse para ayudar a un programa a reflexionar sobre los aspectos del camino hacia el cambio sistémico que deben ser asignados a una cadena de resultados.

El Marco AAER y el cambio sistémico: una nota sobre las auditorías

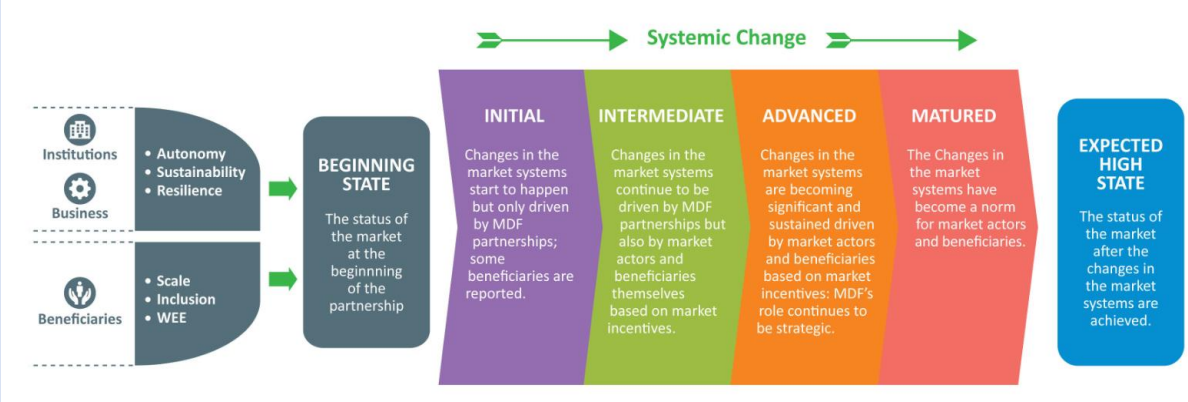
Si un programa que utiliza el marco AAER solicita una auditoría, un auditor evaluaría la medición del cambio sistémico sólo para ampliar y responder. Esto se debe a que "adoptar" y "adaptar" se consideran cambios directos, evaluados en los elementos 1-3 de la Norma. Por consiguiente, si el programa ha evaluado la adopción/adaptación pero no la ampliación/respuesta, no se puntuaría en el elemento de la Norma relacionado con el cambio sistémico.

[14] Nippard, D; Hitchins, R & Elliott, D. (2014). Adopt-Adapt-Expand-Respond: a framework for managing and measuring systemic change processes. Centro de Springfield.

Marcos alternativos en uso

Si bien el AAER y las cadenas de resultados son los marcos más utilizados para articular un camino hacia el cambio sistémico entre los programas que utilizan el Estándar DCED, no son los únicos.

Por ejemplo, el Mecanismo de Desarrollo de Mercados promueve el desarrollo económico sostenible, a través de mayores ingresos para mujeres y hombres, en cinco países de Asia-Pacífico. Su trayectoria se muestra a continuación.



Como se puede ver, el camino del cambio sistémico distingue entre cuatro etapas de cambio sistémico:

- **Inicial**: Los cambios en el sistema de mercado han comenzado pero son impulsados por las asociaciones de MDF.
- **Intermedio**: Los cambios en el sistema de mercado son impulsados tanto por las asociaciones del FDM como por los actores y beneficiarios del mercado.
- **Avanzado**: Los cambios en el sistema de mercado son cada vez más significativos y sostenidos, impulsados por los agentes del mercado y los beneficiarios.
- **Madura**: Los cambios en el sistema de mercado se han convertido en una norma para los actores y beneficiarios del mercado.

Además, el marco distingue entre el actor implicado en el cambio sistémico (instituciones/empresas y beneficiarios), y seis parámetros de cambio sistémico: autonomía, sostenibilidad, resiliencia, escala, inclusividad y empoderamiento económico de las mujeres. MDF y los programas que utilizan un marco similar hacen un seguimiento del cambio sistémico mediante una rúbrica, que muestra qué cambio se espera para cada parámetro en las cuatro etapas diferentes. Puede encontrar más información en el estudio de caso de MDF, disponible aquí.[15] MDF ha sido auditada por su uso de la Norma, y los informes de auditoría están disponibles aquí. Dado que el marco tiene en cuenta la sostenibilidad, la escalabilidad y la resiliencia, es adecuado para cualquier programa que desee utilizar el Estándar DCED.

El marco ha sido adaptado por PRISMA, la Asociación Australia-Indonesia para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante el Apoyo a los Mercados en la Agricultura. Su marco, documentado a

[15] Jalil, S y Bekkers, H. (2015), Achieving Changes in Markets: The MDF Framework for Defining and Populating Pathways for Systemic Change.

través de su manual de medición, utiliza las mismas cuatro etapas que el MDF, proporcionando más información sobre la rúbrica de "Progreso del Cambio Sistémico" utilizada para la evaluación. (Véase el anexo titulado "Curva de progreso del cambio sistémico").

4.2.2 Evaluar el cambio sistémico para los agentes del mercado

Criterios de cumplimiento:

- *Existe un plan para evaluar el cambio sistémico previsto a nivel de los agentes del mercado.*
- *Los planes para recoger, analizar y evaluar el cambio sistémico previsto a nivel de los agentes del mercado son adecuados (teniendo en cuenta el contexto y el cambio sistémico previsto) y se ajustan a las buenas prácticas de investigación.*
- *El cambio sistémico esperado a nivel de los agentes del mercado se evalúa utilizando buenas prácticas de investigación, y tiene en cuenta la atribución.*

La norma del DCED exige que los programas cuenten con un plan de seguimiento del cambio sistémico, que recojan datos con métodos adecuados y que tengan en cuenta la atribución.

Esto parece sencillo, pero las opiniones difieren en cuanto a cuándo debe elaborarse un plan, cuáles son los métodos "apropiados" y cuán rigurosos deben ser los métodos de atribución. En esta sección ofrecemos algunas orientaciones iniciales y enlaces a otras lecturas.

4.2.2.1 Planes de seguimiento

El Estándar DCED ha desarrollado una orientación clara para el desarrollo de planes de seguimiento de las intervenciones del programa. Véanse las notas orientativas sobre indicadores y mediciones, y el conjunto de herramientas para la aplicación del Estándar.

Principios similares se aplican a la evaluación del cambio sistémico. Dado que el itinerario describe los cambios que se esperan ver, el plan de seguimiento debe decir qué indicadores se pueden utilizar para evaluar estos cambios. Debe definir los métodos de medición, las responsabilidades y los plazos para llevar a cabo la medición.

Reconociendo la imprevisibilidad del cambio sistémico, también es importante que el plan de seguimiento sea lo suficientemente abierto y flexible como para recoger resultados inesperados. Dado que los cambios sistémicos suelen observarse más adelante en el programa, a menudo no es necesario elaborar un plan detallado al principio, lo que puede suponer mucho papeleo sin muchas acciones concretas. En esta fase, basta con que un programa siga las orientaciones indicadas en el punto de control 4.1, elaborando un plan general para evaluar el cambio sistémico. Durante una auditoría, si el programa puede justificar la falta de un plan detallado porque no se espera un cambio sistémico a corto plazo, este criterio de cumplimiento se marcaría como "no aplicable", y no se deducirían puntos.

Una vez que los datos de seguimiento o la información de las visitas sobre el terreno sugieren que es probable que se produzcan cambios sistémicos, el programa debe desarrollar un plan de seguimiento más detallado. Aunque no existe un principio universal sobre cuándo se espera que esto ocurra, una buena regla general es que un programa debe tener un plan de seguimiento detallado antes de recoger y comunicar públicamente cualquier información sobre el cambio sistémico. Este plan de

seguimiento detallado debe incluir indicadores que muestren si el cambio sistémico se ha producido, definir los encuestados que podrían proporcionar información sobre el mismo y orientar cómo se realizaría el seguimiento. En el Enfoque Pragmático se ofrecen ejemplos de planes de seguimiento de cambios sistémicos.

Un programa que utilice el marco AAER (descrito anteriormente) podría establecer indicadores para cada categoría del marco. En el Anexo 1 se ofrecen algunos ejemplos. Para una lista más completa de ejemplos, véase el documento informativo de Springfield Adopt-Adapt-Expand-Respond: a framework for managing and measuring systemic change processes'[16] y *Making Sense of 'Messiness',* a case study of Samarth-NMDP. [17]

Consejos para supervisar el cambio sistémico

El éxito del seguimiento del cambio sistémico no suele depender sólo de un plan formal, sino de la mentalidad y el comportamiento de los miembros del equipo. La información sobre el cambio sistémico suele proceder del equipo de ejecución, que tiene relaciones y está en contacto regular con los agentes del mercado, no sólo con los especialistas en medición. Considere los siguientes consejos (basados en esta Nota del Profesional):

- **Ayude al personal a entender qué debe buscar**. Dé ejemplos de los cambios sistémicos que pueden producirse; describa en detalle algunos cambios sistémicos específicos que se esperan; cuando un miembro del personal identifique un signo de cambio sistémico, compártalo con todo el personal.
- **Elaborar un sencillo "registro de cambio** sistémico" en el que los miembros del personal anoten los posibles signos de cambio sistémico que observen sobre el terreno. (El ejemplo completo se incluye en la Nota del Profesional).
- **Ayude al personal a adquirir el hábito de hablar con los distintos agentes del mercado**. Estas interacciones deben ser conversaciones abiertas del tipo "¿qué hay de nuevo?". Pregunte tanto por el propio agente del mercado como por otros en el sistema correspondiente. Identifique y consulte periódicamente a los informadores clave que saben lo que ocurre y están dispuestos a compartir su información.
- **Seguimiento de cualquier indicio de cambio sistémico.** Si el equipo informa de un indicio de que podría haberse producido un cambio sistémico, el equipo de supervisión debe hacer un seguimiento mediante llamadas o una visita sobre el terreno para verificarlo y documentarlo.

4.2.2.2 Realización de investigaciones

La Norma DCED exige a los usuarios que evalúen los cambios para los agentes del mercado utilizando **buenas prácticas de investigación**.

Esto no significa que el Estándar DCED espere que los programas realicen grandes encuestas, que utilicen métodos cuantitativos como ensayos de control aleatorios o diseños cuasi-experimentales, o que cumplan con los estándares que se suelen utilizar en la investigación académica. Aunque acogemos con agrado la experimentación con estos enfoques, a menudo no son apropiados y van

[16] Nippard, D; Hitchins, R & Elliott, D. (2014). Adopt-Adapt-Expand-Respond: a framework for managing and measuring systemic change processes. Centro de Springfield.
[17] Ripley y Nippard. (2014). *Making Sense of 'Messiness'.* Samarth-NMDP/Centro de Springfield.

mucho más allá del mínimo requerido por el Estándar, que está diseñado para ser implementado por equipos de programas y no por especialistas en investigación.

En cambio, un método "apropiado" es aquel que puede proporcionar información útil y rápida sobre los cambios en los agentes del mercado. Como mínimo, es probable que esto implique una serie de entrevistas bien realizadas a informantes clave con diferentes partes interesadas en un sistema de mercado, para obtener su perspectiva sobre los cambios que se están produciendo y las razones de estos cambios. Es preferible que estas entrevistas se realicen con personal del programa y no con investigadores externos, para garantizar que los aprendizajes se recogen internamente. La información debe triangularse a partir de múltiples fuentes. Esto significa que los profesionales no deben basarse en una sola fuente de información, sino buscar información que confirme o contradiga otras fuentes. Esto incluirá la información de las partes interesadas, como ya se ha dicho, pero también podría incluir informes de periódicos y revistas, estadísticas del país y del mercado, y otros datos secundarios.

La Norma exige que los programas sean flexibles y adaptables en su enfoque de medición. Por ejemplo, si un gestor de la intervención ve un signo prometedor de cambio sistémico -como la realización de una nueva inversión-, él o el equipo de supervisión deben poder entrevistar a las partes interesadas pertinentes y verificar si el cambio se ha producido o no.

Cambio sistémico y seguimiento a largo plazo

La única manera de demostrar que un cambio es sostenible y resistente es esperar a que las actividades del programa se detengan y ver si el cambio continúa.

Algunas evaluaciones han intentado hacerlo. Por ejemplo, el programa Enter Growth, ejecutado por la OIT y financiado por la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI), fue evaluado diez años después de su cierre, valorando en qué medida había contribuido a cambios sostenibles en el mercado.[18]

Celebramos estos esfuerzos y creemos que es necesario invertir más en la evaluación a largo plazo. Sin embargo, están fuera del alcance de la mayoría de los programas, que se ven limitados por su calendario y presupuesto. En consecuencia, la Norma DCED no exige una evaluación tras la finalización del programa. En su lugar, espera que los programas piensen en los signos de cambio sistémico que podrían observarse durante su plazo, y que los supervisen cuidadosamente.

Un requisito fundamental de la Norma DCED es que los métodos de investigación estén documentados y justificados. Es habitual que se hagan concesiones por razones de presupuesto, tiempo o practicidad, pero éstas deben ser reconocidas, pensadas y justificadas. Un auditor esperará que un programa documente las razones de sus elecciones o que sea capaz de explicarlas durante una entrevista. Al igual que en el caso anterior, si el cambio sistémico no se está produciendo, no se espera que los programas realicen ninguna investigación al respecto. En esta situación, este criterio de cumplimiento se marcaría como "no aplicable" y los programas no perderían ningún punto durante una auditoría.

[18] Barlow, S. Shah, R. (2020). El programa Enter-Growth: A Decade On. Centro de Springfield.

Métodos adicionales[19]

Para captar el cambio sistémico se suelen utilizar varias técnicas de seguimiento. Por ejemplo:

- **Recolección de resultados**. El Outcome Harvesting comienza con la recopilación de pruebas de lo que ha cambiado ("resultados") y luego, trabajando hacia atrás, determina si una intervención ha contribuido a estos cambios y cómo lo ha hecho.
- **Cambio más significativo.** El cambio más significativo es un enfoque que implica la generación y el análisis de relatos personales de cambio. Se utiliza un proceso estructurado para decidir cuál de estos relatos es el más significativo y por qué.

Estos enfoques se diferencian del método descrito anteriormente en que los usuarios no llegan con una teoría preconcebida sobre lo que podría ocurrir. En lugar de ello, intentan averiguar qué ha cambiado y luego tratan de entender qué ha provocado esos cambios.

Esta es una forma valiosa de captar el impacto no intencionado, que es uno de los requisitos de la Norma DCED. La orientación y la estructura de las entrevistas también pueden contribuir a mejorar la solidez y la profundidad de la recogida de datos cualitativos.

Sin embargo, tienen desventajas. En primer lugar, no hay nada inherente a la metodología que apunte al cambio sistémico. Al no utilizar una definición de sistema, ni una vía que muestre cómo se espera que el programa influya en él, corren el riesgo de pasar por alto los principales cambios que los programas desean facilitar. En segundo lugar, se enfrentan a problemas prácticos, ya que algunos encuestados pueden no conocer el programa y, por tanto, no ser capaces de responder de forma significativa a las preguntas sobre el impacto. Por ejemplo, preguntar sobre los resultados puede dar respuestas muy amplias, a menos que la pregunta se refine cuidadosamente, pero para refinar la pregunta se necesita una cadena de resultados implícita.

Ningún método es universalmente apropiado para evaluar el cambio sistémico. Animamos a los usuarios a utilizar estos y otros métodos, reconociendo, documentando y compensando los puntos fuertes y débiles de la metodología.

4.2.2.3 Atribución

Dondequiera que se aplique un programa, se producirán muchos cambios a lo largo del tiempo. Algunos de estos cambios pueden no estar relacionados con el programa y habrían ocurrido independientemente de la existencia del mismo. Otros cambios se producen como resultado de las actividades del programa. La Norma DCED espera que los programas intenten distinguir estas dos situaciones en la presentación de los resultados. No basta con informar de lo que ha cambiado, sino que es esencial mostrar también por qué ha cambiado, qué diferencia ha marcado la intervención y cómo ha marcado esta diferencia.

En algunos casos, es posible cuantificar la diferencia conseguida por el programa y la diferencia conseguida por otros factores. Esto suele denominarse **atribución**. Por ejemplo, un programa puede constatar que los ingresos de los agricultores aumentaron en 100 dólares en el transcurso de la intervención, de los cuales 50 se debieron a los cambios específicos que apoyó el programa (por

[19] Para más información sobre estos métodos, véase Better Evaluation. Para un debate más amplio sobre los diferentes métodos de medición de los cambios sistémicos, véase Fowler y Sparkman (2016), Testing Tools for Assessing Systemic Change, y Agora Global (2020), Research Methods for Systemic Change Programmes.

ejemplo, el uso de insumos agrícolas mejorados) y 50 a otros factores (como las condiciones meteorológicas o el crecimiento económico general del país). La evaluación de la atribución es una forma importante de demostrar el impacto del programa, y el Estándar DCED espera que los programas la evalúen siempre que sea posible.

El cambio sistémico, sin embargo, es particularmente difícil de atribuir. Los mercados cambian constantemente y es difícil distinguir entre causa y efecto. Algunas técnicas utilizadas para atribuir el impacto directo implican grupos de control, que generalmente no son viables cuando se trata de evaluar los cambios sistémicos. En consecuencia, suele ser más útil hablar de la **contribución** de un programa al cambio sistémico.

Hablar de "contribución" significa que el programa puede reclamar la responsabilidad de cualquier cambio en el mercado. Sin embargo, reconoce que los esfuerzos por separar cuantitativamente la contribución del programa de la de otros no suelen tener sentido. Rara vez tiene sentido afirmar que el 50% de un cambio sistémico es atribuible a un programa. Por lo tanto, el programa debe proporcionar una narración cualitativa que explique cómo ha contribuido y qué otros factores han sido importantes. Es importante ser matizado y transparente sobre el nivel de contribución que el programa cree que puede reclamar.

Hay cuatro consideraciones clave que ayudan a evaluar el nivel de contribución del programa.

En primer lugar, el desarrollo de una vía clara que describa cómo el programa espera cambiar este sistema de mercado. Debe tener vínculos causales claros y plausibles entre los diferentes pasos del camino.

En segundo lugar, pruebas de que los cambios esperados se han producido en los distintos niveles del itinerario. Por ejemplo, si uno de los cambios esperados es que los veterinarios se aglomeren y presten servicios adicionales a los agricultores rurales, el programa deberá evaluar si esto está ocurriendo o no.

En tercer lugar, pruebas de los vínculos causales entre los cambios en la vía. Por ejemplo, si la vía causal postula que un piloto inicial y las actividades de difusión del programa condujeron a más empresas a adoptar el modelo de negocio, entonces deben ser capaces de explicar cómo las nuevas empresas conocieron el modelo de negocio, trazar un vínculo desde las actividades de difusión y mostrar las similitudes entre los diferentes modelos de negocio. El programa también puede tener en cuenta el momento: ¿la difusión precedió al cambio o lo siguió? Si es esto último, es menos probable que exista un vínculo causal.

Para ello será necesario contar con información cualitativa de los actores relevantes del mercado para comprender mejor el proceso de cambio y las diversas influencias que se ejercen sobre él. Es esencial recopilar información cualitativa de alta calidad procedente de diversas fuentes, comparando diferentes respuestas para tratar de obtener una imagen lo más completa posible del cambio en el mercado.

Por último, una evaluación de las posibles causas alternativas de los cambios observados. Los mercados y otros sistemas siempre están cambiando, por una amplia gama de razones. Si el programa observa un cambio, debe buscar razones alternativas por las que podría haberse producido. Esto podría incluir otras iniciativas del gobierno o de la sociedad civil, la innovación del sector privado, los

cambios en el entorno empresarial o incluso el clima. Al considerar las distintas razones posibles de los cambios observados, el programa puede reforzar su afirmación de haber tenido alguna influencia.

La comprensión de las causas alternativas también requiere información cualitativa y un enfoque abierto y de investigación. Si los miembros del equipo tratan de demostrar su impacto, pueden estar predispuestos a descartar explicaciones alternativas de los cambios, más allá de las actividades de su programa. Por el contrario, los miembros del equipo deben tratar de entender por qué se producen los cambios, aceptando que cualquier cambio significativo puede tener múltiples causas.

4.2.3 Evaluar el cambio sistémico para los beneficiarios

Criterios de cumplimiento:

- *Existe un plan para evaluar y estimar el efecto del cambio sistémico previsto en los beneficiarios.*
- *Los planes para recoger, analizar y evaluar el cambio sistémico esperado y el efecto a nivel de los beneficiarios son adecuados (teniendo en cuenta el contexto y el cambio sistémico esperado) y se ajustan a las buenas prácticas de investigación.*
- *Los resultados del cambio sistémico previsto en los beneficiarios se evalúan utilizando buenas prácticas de investigación, y tienen en cuenta la atribución*

Medir el impacto de los cambios sistémicos en el grupo objetivo del programa es fundamental. Sin embargo, puede ser muy difícil. Por ejemplo, un programa puede querer saber si la introducción de una nueva tecnología agrícola se traduce en un aumento de los ingresos de los pequeños agricultores. Si esta tecnología es adoptada ampliamente por el mercado, podría ser aplicada por diferentes empresas sin relación con el programa, que trabajarían en diferentes zonas de forma variada. La diversidad, la escala y la imprevisibilidad de la respuesta del mercado pueden dificultar una evaluación significativa del impacto.

Algunos programas han abordado este reto de frente, realizando investigaciones cuantitativas para demostrar el impacto del cambio sistémico en los grupos objetivo del programa. Como punto de partida, los programas pueden cuantificar el número de grupos objetivo a los que se ha llegado a través de los cambios sistémicos. Por ejemplo, la orientación seguida en la sección 4.2.2 puede mostrar el número de agentes del mercado que cambiaron su comportamiento debido a la intervención del programa. La recopilación de datos de estos agentes del mercado sobre el número de clientes que tienen, o el número de productores de los que se abastecen, indicará cuántos miembros del grupo objetivo podrían beneficiarse.

Aunque los agentes del mercado pueden ser reacios a compartir esta información, pueden ayudar las buenas relaciones con el programa, un claro entendimiento de la confidencialidad y el propósito de compartir la información, y el uso de preguntas aproximadas (por ejemplo, preguntar por la cuota de mercado en lugar de por los ingresos). También puede ser posible cuantificar los beneficios del cambio sistémico, mediante la realización de encuestas a personas que estuvieron en contacto con estas empresas, o que utilizaron algunas de las prácticas introducidas a través del piloto original.

Estudio de caso de Crecimiento y Empleo en los Estados (GEMS) sobre el cambio sistémico

El programa GEMS 1 de Nigeria cuantificó el efecto de los cambios sistémicos en los beneficiarios, a partir de la introducción de un nuevo modelo de engorde de piensos para los ganaderos del norte de Nigeria. Realizaron los siguientes ejercicios de recopilación de datos:

- 2013 - 2015: Investigación para averiguar si otras empresas empezaron a ofrecer complementos alimenticios, y hablar con ellas para entender las razones y la escala.
- 2013 - 2015: Evaluaciones de impacto con los agricultores que participaron en el piloto, pidiéndoles información y datos de contacto de otros agricultores que copiaron las nuevas prácticas agrícolas. El tamaño total de la muestra fue de 270.
- 2014 - 2015: Entrevistas con "agricultores de copia" que copiaron prácticas agrícolas, y un grupo de comparación. El tamaño total de la muestra fue de 105.

El estudio de caso completo contiene más información y aprendizaje.[20] Tenga en cuenta que este nivel de investigación cuantitativa, aunque encomiable, es más que el mínimo requerido para aprobar una auditoría.

Si un programa decide cuantificar el impacto del cambio sistémico en los beneficiarios, debe tratarlo como cualquier otro ejercicio de recopilación de datos, desarrollando un plan de medición y métodos de medición adecuados. Deben ser conscientes de que los métodos cuantitativos por sí solos, por muy sofisticados que sean, son insuficientes: es importante incorporar también métodos cualitativos. Durante una auditoría, el auditor revisaría la solidez de los planes al puntuar el programa. El auditor tendría en cuenta los desafíos particulares de la evaluación del cambio sistémico, aceptando potencialmente un tamaño de muestra menor, métodos de atribución menos rigurosos o un mayor énfasis en la información cualitativa de lo que podría ser el caso.

Sin embargo, este nivel de evaluación cuantitativa está fuera del alcance de muchos programas. Como mínimo, todos los programas deberían recoger información cualitativa sobre el impacto esperado y real del cambio sistémico para su grupo objetivo. Deben asegurarse de que los informes coincidan con la recopilación de datos. Los programas que sólo recojan información cualitativa, pero informen de resultados cuantitativos sin fundamento, pueden esperar ser penalizados durante una auditoría.

Los programas deben asegurarse de hablar con el mayor número posible de beneficiarios indirectos de sus intervenciones, y seguir las buenas prácticas habituales en la realización de investigaciones cualitativas: hacer preguntas profundas y de sondeo a una serie de encuestados, hablar con individuos o pequeños grupos en privado, y evitar que la conversación esté dominada por un pequeño número de voces.

Para informar del impacto de los cambios sistémicos en las personas que viven en la pobreza, los programas suelen extrapolar las evaluaciones realizadas durante las primeras fases de una intervención, ya que los beneficios "directos" son más fáciles de observar y medir. Por ejemplo,

[20] Sen, N y Hafiz, W. (2015). Measuring Systemic Change - The case of GEMS1 in Nigeria. DCED

pueden haber establecido el impacto directo del acceso a una nueva tecnología en 100 dólares por agricultor durante el piloto, y luego ampliarlo según el número estimado de agricultores a los que llegan otras empresas en el mercado más amplio.

Los programas que pretenden informar de este impacto deben asegurarse de que los supuestos se hacen con cautela y se documentan. La suposición de que los beneficiarios directos se benefician en la misma medida que los indirectos necesitará una validación adicional. En el ejemplo anterior, es probable que las tecnologías agrícolas tengan diferentes beneficios en distintas regiones, según la forma en que las empresas las apliquen, los patrones climáticos, la fertilidad del suelo, etc. En consecuencia, los programas tendrán que realizar una pequeña encuesta o entrevistas cualitativas con los beneficiarios indirectos. El objetivo de este ejercicio no es necesariamente proporcionar datos cuantitativos sólidos, sino comprobar que los beneficios directos siguen siendo aplicables.

Al igual que otros puntos de control, este punto sólo es relevante para una auditoría una vez que el programa está lo suficientemente avanzado como para esperar (o informar) de los impactos del cambio sistémico en el grupo objetivo. Si aún no se encuentra en esa fase, el auditor marcará este punto de control como "no aplicable" y no perderá puntos.

5 Conclusión

El cambio sistémico es el núcleo del desarrollo efectivo, ya que ofrece el potencial de crear puestos de trabajo, proporcionar acceso a bienes y servicios esenciales y apoyar los medios de vida a escala.

Definir y evaluar los cambios en los sistemas es y siempre ha sido un reto. La norma del DCED ofrece tres reglas para ayudar a identificar los cambios "sistémicos". La primera es que los cambios sistémicos deben ser sostenibles a largo plazo, perdurando más allá del final del programa. La segunda es que los cambios sistémicos deben ser ampliables, llegando a muchas más personas que en el programa piloto original. La tercera es que los cambios sistémicos deben ser resistentes, adaptándose a las nuevas condiciones y circunstancias del mercado. Cuando haya que trazar una línea divisoria clara entre lo que es y lo que no es sistémico, como en el caso de una auditoría del DCED, el auditor hará hincapié en la segunda regla general, buscando si el programa está supervisando los cambios más allá de sus socios iniciales.

El Estándar DCED hace hincapié en la importancia de desarrollar una vía para mostrar los resultados que se esperan alcanzar y cómo se espera conseguirlos. Aboga por el uso de "cadenas de resultados", mostrando cómo se espera que las actividades conduzcan a los productos, los resultados y el impacto. Las cadenas de resultados son más difíciles de aplicar a los cambios sistémicos, ya que las cadenas causales son más largas y las relaciones entre causa y efecto más complejas. A pesar de las dificultades, algún tipo de itinerario sigue siendo una condición previa esencial para una buena gestión y medición, ya que permite a los profesionales establecer los cambios que esperan ver y evaluar el progreso hacia ellos. Algunos programas utilizan cadenas de resultados, otros utilizan el marco "Adoptar-Adaptar-Expandir-Responder", algunos los combinan, y muchos están experimentando con nuevos marcos para articular vías de cambio sistémico.

Evaluar el cambio sistémico es a la vez un reto y una tarea sencilla. Es un reto por el nivel de escala y abstracción; es fácil medir el número de cabezas de ganado que posee un agricultor, pero es mucho

más difícil evaluar algo tan nebuloso como un sistema. Las herramientas, los conceptos y la jerga que se han desarrollado para evaluar el cambio sistémico pueden resultar abrumadores.

Sin embargo, se vuelve más sencillo cuando se comprende que no hay una sola herramienta que resuelva la cuestión. Las buenas evaluaciones del cambio sistémico se basan en los mismos fundamentos que cualquier medición de resultados. Recopilar datos cualitativos y cuantitativos para abordar una pregunta de investigación, reconociendo que las limitaciones de datos en muchos contextos a menudo requieren una gran dependencia de las entrevistas cualitativas para llenar los vacíos de datos. Triangular la información de múltiples fuentes y realizar pequeñas evaluaciones rápidas, en lugar de invertir todo el presupuesto de medición de resultados en una sola encuesta. Preguntar por qué se está produciendo o no el cambio, y buscar continuamente nuevos datos que puedan confirmar o refutar una narrativa de cambio sistémico. Con estos fundamentos de una buena medición de resultados, y la curiosidad y la apertura para entender qué resultados se han logrado o no, cualquier programa puede evaluar el cambio sistémico.

6 Anexo 1: Indicadores de Adoptar, Adaptar, Ampliar y Responder

Escenario	Indicadores
Adopte	• *Alcance del beneficio para la empresa asociada:* ○ Cambios en los costes, ingresos y/o márgenes. ○ Número de clientes primerizos/repetidores. ○ Otros beneficios comerciales (desarrollo de una nueva base de clientes, identificación y orientación de un nuevo segmento de mercado, reconocimiento de la marca, etc.) • *Participación de los socios:* ○ Participación del socio en los costes financieros y no financieros (por ejemplo, funciones, división del trabajo) del piloto; ○ La voluntad del socio de asumir todos los costes recurrentes al final del piloto. ○ Ubicación de la fuerza impulsora de la innovación dentro de la empresa (por ejemplo, el departamento de RSC, la alta dirección, etc.) • *Satisfacción:* ○ Satisfacción del socio con los resultados/utilización del aprendizaje del piloto; ○ Satisfacción del grupo objetivo con (y beneficios derivados de) el nuevo/mejor producto o servicio introducido
Adaptar	• *Inversiones y mejoras independientes:* ○ La inversión financiera del socio y la presupuestación/planificación futura en el cambio o los cambios una vez finalizado el apoyo al programa; ○ Experimentación / perfeccionamiento / adaptación del producto/servicio; ○ El "roll-out" de los socios en nuevas áreas y/o mercados. • *Integración de la innovación en el mercado:* ○ El socio dedica personal a mantener el cambio (por ejemplo, modifica las descripciones de los puestos de trabajo, las responsabilidades del equipo); ○ Los presupuestos, los planes de negocio, la estrategia y otros documentos institucionales se adaptan al cambio adoptado. • *Los flujos de beneficios para los pobres son sostenidos:* El grupo objetivo sigue beneficiándose después de que finalice el apoyo del programa al socio.
Ampliar	• *Los competidores u organizaciones similares "se agolpan":* ○ Actores comerciales: número de competidores que copian o mejoran los cambios que han realizado los socios de la fase piloto. (% del total en el mercado) ○ Participación de "agentes de escala" (un jugador que puede influir en otros jugadores) • *Competencia o colaboración en el sistema (depende de su naturaleza):* ○ Nivel de competencia ○ Grado en que los nuevos actores (es decir, los que adoptan tarde) se enfrentan a barreras "de entrada". ○ Nivel de colaboración entre los agentes (por ejemplo, eficacia de las organizaciones representativas, empresas conjuntas, cumplimiento de las normas/regulaciones, etc.).

Respond er	• *Reacción del mercado:*
	  ○ Nuevos tipos de agentes del mercado asumen nuevos papeles o responsabilidades, o añaden nuevas funciones como reacción a la progresiva generalización del modelo introducido.
	  ○ Respuestas del gobierno y de los organismos sectoriales e industriales a favor de los pobres y del crecimiento.
	  ○ Cambio de actitudes y normas sobre cómo hacer negocios.
	• *Cambios en el entorno empresarial:*
	  ○ Cambios fundamentales en la mentalidad de las empresas y los responsables políticos.
	  ○ Cambios en los reglamentos, las normas y las políticas relacionadas con la innovación.
	• *Capacidad del sistema para hacer frente a los choques:* Pruebas de que el cambio puede resistir, o ha resistido, acontecimientos adversos (por ejemplo, respuestas negativas, recesiones económicas, sequías/inundaciones)

7 Referencias

Agora Global (2020), Métodos de investigación para programas de cambio sistémico

AIP-PRISMA. (2020). Manual PRISMA RML.

Barlow, S. Shah, R. (2020). El programa Enter-Growth: A Decade On. Centro de Springfield.

Bowman, K et al. (2015). Systems Thinking: An Introduction for Oxfam Programme Staff. Oxfam.

Conroy, K y Kessler, A (2019). Los resultados obtenidos por los programas que utilizan el enfoque de desarrollo de sistemas de mercado. Beam Exchange.

Davies, G (2016). Getting to scale: Lecciones para alcanzar la escala en los programas de desarrollo del sector privado.

Fowler y Sparkman (2016), Herramientas de prueba para evaluar el cambio sistémico

Jalil, S y Bekkers, H. (2015), Achieving Changes in Markets: The MDF Framework for Defining and Populating Pathways for Systemic Change.

Jenal, M. (2019), Medición del cambio sistémico en el desarrollo de sistemas de mercado - Un balance . USAID.

Miehlbradt, A. y Wanitphon, P, (2015). Elaboración de un manual de MR específico para el programa.

Miehlbradt, A y Posthumus, H. (2018). Evaluando el cambio sistémico. DCED

Miehlbradt, A, Shah, R, Posthumus, H y Kessler, A. (2020), A Pragmatic Approach to Assessing System Change.

Nippard, D; Hitchins, R & Elliott, D. (2014). Adopt-Adapt-Expand-Respond: a framework for managing and measuring systemic change processes. Centro de Springfield.

Ramalingam, B; Laric, M & Primrose, J. (2014). De la mejor práctica al mejor ajuste: Understanding and navigating wicked problems in international development. Documento de trabajo del ODI.

Ripley, M & Nippard, D. (2014). *Making Sense of 'Messiness'.* Samarth-NMDP/Springfield Centre.

Taylor, B. (2013). ¿Quién quiere dar para siempre? Dar sentido a la sostenibilidad en el desarrollo.

The Springfield Centre (2015) The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach, 2ª edición financiada por SDC & DFID