

**EL ESTÁNDAR CDDE PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS
EN EL DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO**

PUNTOS DE CONTROL Y CRITERIOS DE CONFORMIDAD

Versión VIII, Abril 2017
[Traducción del 4 de julio de 2019]



Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial

Índice

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| INDICADORES COMUNES DE IMPACTO..... | 4 |
| ¿CÓMO UTILIZAR ESTE DOCUMENTO?..... | 5 |
| FUENTES DE GUÍA Y ORIENTACIÓN SOBRE EL ESTÁNDAR CDDE | 6 |
| 1. ARTICULACIÓN DE LA CADENA DE RESULTADOS | 7 |
| 2. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE CAMBIO..... | 7 |
| 3. MEDICIÓN DE CAMBIOS ATRIBUIBLES..... | 8 |
| 4. IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS MÁS AMPLIOS EN EL SISTEMA O MERCADO..... | 8 |
| 5. MONITOREO DE COSTOS Y RESULTADOS DEL PROGRAMA..... | 8 |
| 6. REPORTE DE COSTOS Y RESULTADOS DEL PROGRAMA..... | 9 |
| 7. GESTIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS..... | 9 |
| SISTEMA DE PUNTAJE PARA EL ESTÁNDAR CDDE..... | 10 |
| DEFINICIONES | 20 |

Introducción

¿Qué es el estándar CDDE para la medición de resultados?

El estándar CDDE¹ para la medición de resultados consiste en un marco práctico para facilitar a los programas de desarrollo del sector privado el monitoreo del progreso de sus objetivos. El estándar comprende siete elementos, listados en el cuadro de la derecha, los cuales constituyen los requisitos mínimos para obtener un proceso de medición de resultados serio y creíble. Al adoptar estos elementos, los gerentes de este tipo de programas pueden evaluar y comprender qué funciona y por qué, y así utilizar la información proveniente del monitoreo para mejorar la efectividad de su trabajo.

Elementos clave del estándar CDDE

1. Articulación de la cadena de resultados
2. Definición de indicadores de cambio
3. Medición de cambios atribuibles
4. Identificación de cambios más amplios en el sistema o mercado
5. Monitoreo de costos y resultados del programa
6. Reporte de costos y resultados del programa
7. Gestión del sistema para la medición de resultados

¹ Para más información, visite el sitio web del CDDE en español: <https://www.enterprise-development.org/en-espanol/>

El requisito fundamental del estándar consiste en que los gerentes de estos programas examinen detenidamente la lógica de su trabajo y la validen. El primer paso consiste en la articulación de la cadena de resultados, una herramienta simple pero poderosa, que permite mapear las actividades del proyecto y estimar como las mismas pueden contribuir a lograr impactos de desarrollo positivos.

El CDDE promueve un enfoque pragmático para la medición de resultados. Así, exhorta a los programas a medir resultados a un nivel de complejidad suficiente para ser creíbles, pero a la vez de una manera lo suficientemente simple, para que el proceso continúe resultando práctico. En palabras de John Maynard Keynes, “es mejor encontrarse medianamente en lo cierto que equivocado por completo”. La prueba clave del estándar consiste en que el enfoque del programa logre convencer a un observador razonable pero a la vez escéptico.

Para aquellas agencias y programas seriamente comprometidos con el monitoreo de sus resultados, el CDDE ofrece un servicio confidencial de auditoría, opcional, el cual puede aportar aun mayor credibilidad al sistema de medición de resultados. La auditoría implica una evaluación externa y objetiva del sistema de monitoreo utilizado en el programa. El sistema de monitoreo se evalúa a partir de criterios transparentes y públicamente disponibles, los cuales otorgan a cada programa un incentivo para mejorar y un fin al cual aspirar.

Hasta la fecha, el estándar CDDE ha sido utilizado primariamente en programas de desarrollo del sector privado. Ello se refleja en una serie de indicadores comúnmente utilizados (mencionados debajo) y en los estudios de caso que se encuentran disponibles en el sitio web del CDDE. El marco básico, sin embargo, también puede ser aplicado en otro tipo de programas. En este sentido, invitamos a aquellos que utilizan el estándar en programas que no son de desarrollo del sector privado a que compartan sus experiencias con el CDDE.

¿Por qué utilizar el estándar CDDE?

Existen al menos tres razones para utilizar el estándar CDDE para la medición de resultados: calidad, credibilidad y practicidad.

- **Calidad:** el estándar CDDE representa un entendimiento compartido e inter-institucional sobre buenas prácticas de estimación de resultados. En particular, requiere que los programas articulen claramente cómo se espera que las actividades del programa conduzcan a productos, resultados y, eventualmente, a impactos de desarrollo. Este proceso permite mejorar el diseño, gestión y monitoreo de los programas. Cabe mencionar que el estándar CDDE ha sido diseñado, y posteriormente

revisado, en colaboración a profesionales que trabajan en campo y especialistas en medición de resultados.

- **Credibilidad:** los programas pueden ser auditados por su uso del estándar CDDE. Esta auditoría provee una evaluación externa de la calidad del sistema de medición de resultados. Si bien el CDDE alienta a los programas a publicar su informe de auditoría², el mismo también puede mantenerse confidencial en caso de que el programa así lo decidiera. Donantes y evaluadores pueden utilizar los hallazgos de la auditoría para analizar la credibilidad de los resultados reportados a nivel interno.
- **Practicidad:** el estándar CDDE reconoce los límites de la medición de resultados, y por ello, exige niveles de rigor y precisión realistas. Adicionalmente, establece un marco relativamente simple para que los programas puedan mejorar su medición de resultados, eliminando la necesidad de 'reinventar la rueda'. Los profesionales interesados en conocer más acerca del estándar y las particularidades de su implementación, pueden acceder a guías y apoyo adicional en el sitio web del CDDE³. Al fomentar la conformación de una comunidad global de práctica, el estándar CDDE también ofrece oportunidades para el intercambio y aprendizaje con otros programas, agencias y consultores.

Los elementos del estándar CDDE resultan relevantes para aquellos profesionales que buscan solucionar problemas 'complejos', es decir, problemas impredecibles y dinámicos. Así, el éxito de un programa requiere un proceso de experimentación de múltiples enfoques, monitoreando continuamente su progreso y aprendizaje en 'tiempo real' a fin de informar la implementación del programa. Una gestión efectiva, junto a la medición de resultados, puede identificar cuáles son los componentes más exitosos, cuáles deberían expandirse y cuáles no. Esta acumulación de evidencia podrá informar el desarrollo de nuevos enfoques.

Indicadores comunes de impacto

A todos los programas y agencias se les exige reportar los resultados agregados de la totalidad de su cartera de proyectos. Sin embargo, ello solamente resulta posible en tanto se hayan definido indicadores 'comunes' de antemano, y se mida constantemente su progreso. Los indicadores seleccionados para ser agregados deben, en principio, influenciar la selección, diseño e implementación de los programas. Consecuentemente, la definición de aquellos pocos indicadores 'comunes' debe realizarse en función de las prioridades y cultura de cada agencia o programa.

² Ver informes disponibles en: https://www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard/auditing-the-monitoring-system/#Audited_programmes_and_published_reports

³ <https://www.enterprise-development.org/implementing-the-dced-standard/>

Existe un desafío técnico a la hora de llevar esto a cabo. El mismo consiste en que los indicadores ‘comunes’ suelen encontrarse solamente a nivel de impacto; si bien todos los programas contribuyen a impactos, lo hacen a través de diferentes vías. En consecuencia, el CDDE ha propuesto tres indicadores comunes de impacto que varios programas de desarrollo del sector privado buscan influenciar. En las auditorías de CDDE, sin embargo, no existe ningún tipo de penalización por no haber utilizado estos tres indicadores, en tanto el programa documente las razones por las cuales los mismos no se estiman convenientes y se miden indicadores alternativos a lo largo de la cadena de resultados. El objetivo principal consiste en que los programas sean capaces de agregar algunos elementos de sus resultados de una manera creíble. Esto último se refleja particularmente en el punto de control 2.3, más abajo.

Los tres indicadores de impacto recomendados son: escala, ingresos netos adicionales y empleos netos adicionales generados (la sección de definiciones, al final de este documento provee mayor detalle al respecto). Como indicadores de impacto, los mismos se refieren a cambios orientados hacia aquellas personas que el programa desea beneficiar, en lugar de intermediarios (tales como negocios, ONGs o el gobierno).

¿Cómo utilizar este documento?

Para aquellos lectores que no se encuentran familiarizados con el estándar CDDE, o para aquellos que desean una síntesis rápida, se presenta un resumen entre las páginas 7-9. Este resumen lista cada uno de los siete elementos del estándar CDDE, así como sus puntos de control. También se exponen los criterios de cumplimiento con los que el auditor evalúa a cada uno de dichos elementos. Aquellos elementos denominados “Obl.” (en verde) resultan obligatorios para todos los programas participantes que quieren cumplir con el estándar; aquellos elementos denominados “Rec.” (en amarillo) también corresponden a buenas prácticas, pero pueden resultar de difícil cumplimiento para algunos programas. Es posible que estas recomendaciones se conviertan en elementos “obligatorios” a medida que el sistema de medición de resultados vaya mejorando.

Por otra parte, se sugiere a aquellos lectores conocedores del estándar, o aquellos interesados en tener su sistema de medición de resultados auditado, que lean la sección “sistema de puntaje para el estándar CDDE”, la cual comienza en la página 10. Esta sección provee mayor detalle respecto de los criterios de conformidad para cada uno de los puntos de control, los cuales pueden ser utilizados por auditores en la evaluación del cumplimiento de cada uno de ellos.

Fuentes de guía y orientación sobre el estándar CDDE

El CDDE ofrece una serie de recursos de apoyo para aquellos programas que se encuentren interesados en aplicar el estándar CDDE. La mayoría de ellos se encuentran disponibles en su sitio web⁴: <https://www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard/> Entre ellos, se mencionan los siguientes:

- [Guías de implementación](#): el CDDE ha desarrollado guías de implementación para cada uno de los elementos del estándar. Estos documentos analizan cada punto de control y sus criterios de conformidad, y explican los requisitos para su cumplimiento.
- [Guías temáticas](#): el CDDE ha desarrollado guías para la implementación del estándar en fondos competitivos (challenge funds), zonas de conflicto y en el marco de reformas del entorno empresarial.
- [Estudios de caso](#): los mismos proveen ejemplos prácticos sobre como diferentes programas utilizan el estándar CDDE.
- [Consultores especialistas en el estándar CDDE](#): el sitio web de CDDE contiene un listado de consultores que poseen experiencia en la implementación del estándar.
- [Cursos de capacitación](#): el sitio web enumera cursos de capacitación, del CDDE como de proveedores privados, tanto para usuarios principiantes del estándar como para usuarios avanzados.
- [Boletín informativo electrónico](#): usted puede mantenerse informado/a de las novedades respecto del estándar CDDE suscribiéndose al boletín informativo electrónico (newsletter). También puede contactarnos a través del siguiente correo electrónico: admin@enterprise-development.org/

⁴ Estos documentos se encuentran solamente disponibles en inglés.

El estándar CDDE para la medición de resultados:

1. Articulación de la cadena de resultados

| No. | Punto de control | Nivel |
|-----|---|-------|
| 1.1 | La(s) cadena(s) de resultados se articula(n) de manera apropiada, suficientemente detallada y lógica para cada una de las intervenciones. | Obl. |
| 1.2 | Cada cadena de resultados para cada una de las intervenciones se sustenta en un adecuado proceso de análisis e investigación. | Obl. |
| 1.3 | El personal de rangos medios y altos se encuentra familiarizado con la(s) cadena(s) de resultados y la(s) utiliza para guiar sus actividades. | Obl. |
| 1.4 | La(s) cadena(s) de resultados para cada una de las intervenciones se revisa(n) frecuentemente para reflejar cambios en la estrategia del programa, actores externos y otras circunstancias. | Obl. |
| 1.5 | Cada cadena de resultados para cada una de las intervenciones se sustenta en un adecuado proceso de análisis e investigación en temas de género. | Rec. |
| 1.6 | Cada cadena de resultados para cada una de las intervenciones se sustenta en un adecuado proceso de análisis e investigación que considera el riesgo de desplazamiento. | Rec. |

2. Definición de los indicadores de cambio

| No. | Punto de control | Nivel |
|-----|---|-------|
| 2.1 | Existe al menos un indicador relevante asociado a cada uno de los cambios descritos en la(s) cadena(s) de resultados. | Obl. |
| 2.2 | La información cualitativa necesaria para comprender cómo y por qué los cambios ocurren se encuentra definida para cada intervención. | Obl. |
| 2.3 | Un pequeño número de indicadores a nivel de impacto puede agregarse a lo largo del programa. | Obl. |
| 2.4 | Existen indicadores específicos que permiten la evaluación de la sostenibilidad de los resultados. | Obl. |
| 2.5 | El personal de rangos medios y altos entiende los indicadores y cómo estos ilustran el progreso del programa. | Obl. |
| 2.6 | Existen indicadores específicos que permiten la evaluación de resultados desagregados por género. | Rec. |
| 2.7 | Los impactos anticipados se encuentran proyectados realísticamente para indicadores cuantitativos clave, en fechas apropiadas. | Rec. |

3. Medición de cambios atribuibles

| No. | Punto de control | Nivel |
|-----|--|-------|
| 3.1 | Se recopila información de línea de base para todos los indicadores claves. | Obl. |
| 3.2 | Se recopila información de monitoreo sobre todos los indicadores claves. | Obl. |
| 3.3 | La evaluación de impacto se lleva a cabo para evaluar cambios atribuibles respecto de todos los indicadores claves en la cadena de resultados, utilizando métodos que conforman las buenas prácticas establecidas. | Obl. |
| 3.4 | El programa implementa procesos para utilizar información de monitoreo y de la medición de resultados para la gestión de intervenciones y en el proceso de toma de decisiones. | Obl. |
| 3.5 | El programa posee un sistema para analizar resultados desagregados por género. | Rec. |
| 3.6 | El programa realiza monitoreos para identificar efectos imprevistos. | Rec. |

4. Identificación de cambios más amplios en el sistema o mercado

| No. | Punto de control | Nivel |
|-----|--|-------|
| 4.1 | El programa posee un plan general para evaluar los cambios sistémicos a nivel del programa. | Rec. |
| 4.2 | Los cambios sistémicos se evalúan a nivel de sistema de mercado y a nivel de beneficiarios, utilizando métodos apropiados. | Rec. |

5. Monitoreo de costos y resultados del programa

| No. | Punto de control | Nivel |
|-----|---|-------|
| 5.1 | Los costos son controlados anualmente y de manera acumulativa. | Obl. |
| 5.2 | El impacto general de todo el programa resulta claro y ha sido agregado adecuadamente. | Obl. |
| 5.3 | Los costos son asignados en base a los principales componentes del programa (este punto es solamente a aquellos programas que poseen más de un componente principal). | Rec. |

6. Reporte de costos y resultados del programa

| No. | Punto de control | Nivel |
|-----|---|-------|
| 6.1 | El programa produce un informe, al menos anualmente, en el cual describe sus resultados a la fecha. | Obl. |
| 6.2 | Los resultados de impacto de género son reportados. | Rec. |
| 6.3 | Los resultados de cambio sistémico son reportados. | Rec. |
| 6.4 | Los resultados se encuentran disponibles públicamente. | Rec. |

7. Gestión del sistema de medición de resultados

| No. | Punto de control | Nivel |
|-----|---|-------|
| 7.1 | El programa posee un sistema claro para utilizar información de monitoreo y de la medición de resultados para la gestión de intervenciones y en el proceso de toma de decisiones. | Obl. |
| 7.2 | El sistema de medición de resultados se encuentra sustentado por recursos humanos y financieros suficientes. | Obl. |
| 7.3 | El sistema es gestionado adecuadamente y se encuentra integrado a la gestión del programa. | Obl. |

Sistema de puntaje para el estándar CDDE

El sistema de puntaje se ha elaborado a fin de esbozar los criterios de conformidad a través de los cuales los auditores evaluarán el programa respecto de cada punto de control. Durante una auditoría, cada criterio de conformidad será valorado teniendo en cuenta el grado en el que programa cumple con estos requisitos. La valoración se basará en el estudio de una muestra de proyectos individuales o intervenciones dentro del programa, así como del programa completo. Los criterios de conformidad para los puntos de control han sido formulados con el objetivo de evaluar si los programas poseen ciertos elementos en lugar, la calidad de los mismos y el grado de su utilización. Un puntaje de 100% en una auditoría no significa que el programa posea un sistema de medición de resultados perfecto, pero sí un sistema que cumple con los requisitos del estándar de medición de resultados del CDDE. Por otra parte, un puntaje menor podría sugerir que el sistema de medición de resultados posee fallas significativas. Todos aquellos programas que alcanzan un puntaje de auditoría mayor a 85% (respecto de los puntos de control obligatorios), son listados en el sitio web del CDDE junto a su informe de auditoría principal – ello siempre y cuando el programa haya dado su consentimiento. Si un programa no desea lograr un cambio sistémico, por ejemplo, los puntos de control relevantes se marcarían como “no aplicables” y, consecuentemente, no se calificarían.

1. Articulación de la cadena de resultados

| No. | Puntos de control | Criterios de cumplimiento desglosado para su valoración | Max. score |
|-----|---|---|------------|
| 1.1 | La(s) cadena(s) de resultados se articula(n) de manera apropiada, lógica y suficientemente detallada para cada una de las intervenciones. | Una cadena de resultados individual se desarrolla y se documenta para cada una de las intervenciones. | 10 |
| | | Cada cadena de resultados para una intervención expone todos los cambios clave, organizados en un orden lógico, e ilustra cómo se espera que la intervención logre sus objetivos de desarrollo. | 5 |
| | | Cada cadena de resultados para una intervención se encuentra suficientemente detallada por lo que los cambios a nivel cualitativo y | 5 |

| | | | |
|-----|---|--|----|
| | | cuantitativo se pueden comprender fácilmente, incluyendo quién o qué se espera que cambie así como la dirección del cambio. | |
| 1.2 | Cada cadena de resultados para cada una de las intervenciones se sustenta en un adecuado proceso de análisis e investigación. | Los riesgos y supuestos críticos que pudieran afectar el logro de cambios se han identificado y han sido documentados claramente. | 5 |
| | | Cada cadena de resultados para una intervención se encuentra respaldada por evidencia clara y convincente que demuestra el vínculo entre la intervención y el programa en general y/o estrategias sectoriales. | 5 |
| | | Cada cadena de resultados para una intervención se encuentra respaldada por evidencia clara y convincente que demuestra el vínculo entre los cambios esbozados. | 5 |
| 1.3 | El personal de rangos medios y altos se encuentra familiarizado con la(s) cadena(s) de resultados y la(s) utiliza para guiar sus actividades. | El personal de nivel medio y alto puede describir la(s) cadena(s) de resultados relevante(s) a su trabajo, así como la lógica que la(s) respalda. | 5 |
| | | El personal de nivel medio y alto utiliza cadenas de resultados para guiar su trabajo. | 20 |
| 1.4 | La(s) cadena(s) de resultados para cada una de las intervenciones se revisa(n) frecuentemente para reflejar cambios en la estrategia del programa, actores externos y otras circunstancias. | La(s) cadena(s) de resultados para una intervención ha(n) sido revisada(s) al menos anualmente. | 20 |
| 1.5 | Cada cadena de resultados para cada una de las intervenciones se sustenta en un adecuado proceso | Cada cadena de resultados para una intervención se encuentra respaldada por evidencia clara y convincente que demuestra que las cuestiones de género han sido consideradas durante el diseño de la | 5 |

| | | | |
|-----|---|--|----|
| | de análisis e investigación en temas de género. | intervención. | |
| 1.6 | Cada cadena de resultados para cada una de las intervenciones se sustenta en un adecuado proceso de análisis e investigación que considera el riesgo de desplazamiento. | El riesgo de desplazamiento ha sido considerado en el desarrollo de la cadena de resultados. | 10 |

2. Definición de los indicadores de cambio

| No. | Puntos de control | Criterios de cumplimiento desglosado para su valoración | Max. score |
|-----|---|--|------------|
| 2.1 | Existe al menos un indicador relevante asociado a cada uno de los cambios descritos en la(s) cadena(s) de resultados. | Los indicadores para la medición del cambio en cada cadena de resultados se encuentran definidos. | 5 |
| | | Los indicadores para la medición del cambio en cada cadena de resultados son específicos y relevantes. | 5 |
| 2.2 | La información cualitativa necesaria para comprender cómo y por qué los cambios ocurren se encuentra definida para cada intervención. | La información cualitativa necesaria para comprender cómo y por qué los cambios se encuentran ocurriendo ha sido definida para cada cadena de resultados. | 10 |
| | | La información cualitativa definida es clara, específica y relevante para cada intervención, y suficiente para proveer un entendimiento completo de cómo y por qué los cambios se encuentran ocurriendo. | 20 |
| 2.3 | Un pequeño número de indicadores | Los indicadores para cada cadena de resultados incluyen indicadores | 20 |

| | | | |
|-----|--|---|----|
| | a nivel de impacto puede agregarse a lo largo del programa. | comunes o indicadores alternativos que puedan ser agregados a nivel de impacto o al nivel viable más cercano. | |
| 2.4 | Existen indicadores específicos que permiten la evaluación de la sostenibilidad de los resultados. | Los indicadores para medir la probabilidad de que los cambios sean sostenibles para cada cadena de resultados se encuentran definidos. | 5 |
| | | Los indicadores para medir la probabilidad de que los cambios sean sostenibles para cada cadena de resultados son específicos, medibles y relevantes. | 5 |
| 2.5 | El personal de rangos medios y altos entiende los indicadores y cómo estos ilustran el progreso del programa. | El personal de nivel medio y alto comprende los indicadores relevantes para cada cadena de resultados. | 10 |
| 2.6 | Existen indicadores específicos que permiten la evaluación de resultados desagregados por género. | Los indicadores para la medición de cambios para cada cadena de resultados se encuentran definidos y desagregados por género. | 5 |
| | | Los indicadores para la medición de cambios en cada cadena de resultados de una intervención se encuentran desagregados por género, y son específicos, medibles y relevantes. | 10 |
| 2.7 | Los impactos anticipados se encuentran proyectados realísticamente para indicadores cuantitativos clave, en fechas apropiadas. | Las proyecciones que muestran cambios en valores de indicadores cuantitativos clave para cada cadena de resultados han sido estimadas. | 5 |
| | | Las proyecciones se encuentran sustentadas por un proceso de análisis e investigación, así como por cálculos claros y precisos, exponiendo todos los supuestos clave que respaldan aquellos cálculos. | 10 |
| | | Las proyecciones para cada cadena de resultados son revisadas al menos anualmente, y actualizadas, en tanto resulte apropiado. | 20 |

3. Medición del cambio atribuible

| No. | Puntos de control | Criterios de cumplimiento desglosado para su valoración | Max. score |
|-----|---|---|------------|
| 3.1 | Se recopila información de línea de base para todos los indicadores claves. | Existen planes para recopilar información de línea de base para cada cadena de resultados, los cuales incluyen actores de mercado y beneficiarios. | 10 |
| | | El plan para recopilar información de línea de base es completo, realista, oportuno y acorde a buenas prácticas de investigación. | 20 |
| | | La información de línea de base para cada cadena de resultados (incluyendo actores de mercado y beneficiarios) ha sido recopilada, analizada e informada oportunamente, utilizando buenas prácticas de investigación. | 30 |
| 3.2 | Se recopila información de monitoreo sobre todos los indicadores claves. | Existen planes para recopilar información de monitoreo de una manera oportuna para los beneficiarios y actores de mercado. | 10 |
| | | El plan de monitoreo es oportuno, utiliza herramientas apropiadas, así como procesos que consideran la atribución para todos los niveles. | 20 |
| | | La información de monitoreo para cada cadena de resultados de una intervención ha sido recopilada, analizada y reportada de manera oportuna utilizando buenas prácticas de investigación. La atribución ha sido evaluada. | 30 |
| 3.3 | La evaluación de impacto se lleva a cabo para evaluar cambios atribuibles respecto de todos los indicadores claves en la cadena de resultados, utilizando métodos que | Existen planes para evaluar el impacto sobre actores de mercado y beneficiarios para cada intervención y son oportunos. | 10 |
| | | Los planes para evaluar el impacto sobre actores de mercado y beneficiarios para cada intervención son completos, realistas y acordes a buenas prácticas de investigación. El plan ilustra cómo será evaluada la | 20 |

| | | | |
|-----|--|---|----|
| | conforman las buenas prácticas establecidas. | atribución. | |
| | | La información de impacto sobre cada intervención ha sido recopilada, analizada e informada de manera oportuna, a través de monitoreos y evaluaciones de impacto. | 30 |
| 3.4 | El programa implementa procesos para utilizar información de monitoreo y de la medición de resultados para la gestión de intervenciones y en el proceso de toma de decisiones. | El personal de rango medio y alto describe el proceso para utilizar la información recolectada durante el proceso de monitoreo y de evaluaciones de impacto. | 5 |
| | | El personal de rango medio y alto utiliza la información recolectada durante el proceso de monitoreo y de evaluaciones de impacto para la gestión de las intervenciones y del programa. | 20 |
| 3.5 | El programa posee un sistema para analizar resultados desagregados por género. | Existen planes para evaluar y comprender resultados desagregados por género para cada una de las intervenciones. | 10 |
| | | Los planes para evaluar y comprender resultados desagregados por género son relevantes y apropiados. | 20 |
| | | Los resultados desagregados por género para cada intervención han sido recolectados, analizados e reportados de manera oportuna. | 30 |
| 3.6 | El programa realiza monitoreos para identificar efectos imprevistos. | Existen planes para recolectar, analizar y reportar la información de impacto o monitoreo sobre efectos imprevistos (positivos o negativos). | 10 |
| | | El personal del programa utiliza información sobre efectos imprevistos significativos, en caso de existir, para revisar las intervenciones. | 10 |

4. Identificación de cambios más amplios en el sistema o mercado

| No. | Puntos de control | Criterios de cumplimiento desglosado para su valoración | Max. score |
|-----|--|--|------------|
| 4.1 | El programa posee un plan general para evaluar los cambios sistémicos a nivel del programa. | Existe un enfoque para evaluar el cambio sistémico, y su efecto en actores de mercado y beneficiarios. | 10 |
| 4.2 | Los cambios sistémicos se evalúan a nivel de sistema de mercado y a nivel de beneficiarios, utilizando métodos apropiados. | La trayectoria de cambio sistémico esperado a nivel de actores de mercado y/o a nivel de beneficiarios se encuentra delineada. | 10 |
| | | Existe un plan para evaluar el cambio sistémico esperado a nivel de actores de mercado. | 10 |
| | | Existe un plan para evaluar y estimar el efecto del cambio sistémico esperado sobre los beneficiarios. | 10 |
| | | Los planes para recopilar, analizar y evaluar el cambio sistémico esperado a nivel de actores de mercado resulta apropiado (considerando el contexto y el cambio sistémico esperado) y acorde a buenas prácticas de investigación. | 10 |
| | | Los planes para recopilar, analizar y evaluar el cambio sistémico esperado a nivel de beneficiarios resulta apropiado (considerando el contexto y el cambio sistémico esperado) y acorde a buenas prácticas de investigación. | 10 |
| | | Los cambios sistémicos esperados a nivel de actores de mercado son evaluados utilizando buenas prácticas de investigación. Tienen en cuenta la atribución. | 20 |
| | | Los cambios sistémicos esperados a nivel de beneficiarios son evaluados utilizando buenas prácticas de investigación. Tienen en cuenta la atribución. | 20 |

5. Monitoreo de costos y resultados del programa

| No. | Puntos de control | Criterios de cumplimiento desglosado para su valoración | Max. score |
|-----|---|---|------------|
| 5.1 | Los costos son controlados anualmente y de manera acumulativa. | Existe un sistema para rastrear gastos del programa realizados en el país, de manera anual y acumulativa. | 10 |
| | | El programa posee totales anuales y acumulados de todos los costos relacionados al programa, gastados en el país. | 10 |
| 5.2 | El impacto general de todo el programa resulta claro y ha sido agregado adecuadamente. | Existe un sistema para estimar, al menos anualmente, indicadores comunes (u otros indicadores agregados de todo el programa). | 5 |
| | | El sistema para estimar indicadores comunes (u otros indicadores agregados de todo el programa) es claro, exhaustivo y apropiado. | 10 |
| | | El impacto agregado es estimado anualmente. Las estimaciones se encuentran fundamentadas en explicaciones claras sobre cálculos y supuestos, y tienen en cuenta posibles traslapos/superposiciones. | 20 |
| 5.3 | Los costos son asignados en base a los principales componentes del programa (este punto es solamente a aquellos programas que poseen más de un componente principal). | Existe un sistema para estimar los gastos de cada uno de los mayores componentes del programa (para los cuales el impacto también se encuentra estimado). | 10 |
| | | Los gastos de cada uno de los mayores componentes del programa (para los cuales el impacto también se encuentra estimado), son reportados. | 10 |

6. Reporte de costos y resultados del programa

| No. | Puntos de control | Criterios de cumplimiento desglosado para su valoración | Max. score |
|-----|---|--|------------|
| 6.1 | El programa produce un informe, al menos anualmente, en el cual describe sus resultados a la fecha. | Un informe que describe los resultados y gastos a la fecha es producido anualmente. | 10 |
| | | El informe provee suficiente información en tanto a los logros del programa, y explica cómo, por qué y para quiénes ocurren los cambios. | 30 |
| | | El informe explica claramente los casos en los cuales otros programas o actores han contribuido al logro de los cambios reportados. | 10 |
| 6.2 | Los resultados de impacto de género son reportados. | El informe esboza sus impactos de género. | 10 |
| 6.3 | Los resultados de cambio sistémico son reportados. | El informe esboza los cambios sistémicos a nivel de actores de mercado. | 10 |
| | | El informe esboza los cambios sistémicos a nivel de beneficiarios. | 10 |
| 6.4 | Los resultados se encuentran disponibles públicamente. | El informe se encuentra disponible públicamente. | 10 |

7. Gestión del sistema de medición de resultados

| No. | Puntos de control | Criterios de cumplimiento desglosado para su valoración | Max. score |
|-----|---|--|------------|
| 7.1 | El programa posee un sistema claro para utilizar información de monitoreo y de la medición de resultados para la gestión de intervenciones y en el proceso de toma de decisiones. | Existe un sistema a través del cual el programa utilizará la información recopilada en procesos de gestión y toma de decisiones. | 10 |
| | | El sistema resulta apropiado, práctico y sirve para integrar la información recopilada con el mecanismo de supervisión y de presentación de informes (Sistema de MMR), en procesos de toma de decisión para la gestión. | 20 |
| 7.2 | El sistema de medición de resultados se encuentra sustentado por recursos humanos y financieros suficientes. | Recursos humanos con formación apropiada han sido asignados para gestionar e implementar el sistema de medición de resultados a nivel de intervención, sector y programa. | 30 |
| | | El personal posee acceso al apoyo necesario sobre cómo implementar los elementos del sistema de medición de resultados. | 10 |
| | | Suficientes recursos financieros han sido presupuestados y utilizados para gestionar e implementar el sistema de medición de resultados. | 10 |
| 7.3 | El sistema es gestionado adecuadamente y se encuentra integrado a la gestión del programa. | La calidad de las actividades de medición de resultados se encuentra revisada regularmente y de manera sistemática. | 30 |
| | | Los roles y responsabilidades para la medición de resultados se encuentran claramente definidos y especificados en las descripciones de puestos de trabajo, y se encuentran integrados a la gestión de recursos humanos. | 20 |

Definiciones

Nota: en la medida de lo posible, las definiciones que se presentan abajo se corresponden a aquellas del Glosario de Términos Clave desarrollado por la Red CAD sobre Evaluación del Desarrollo⁵. Estas definiciones se presentan en letra cursiva. En algunos casos se han añadido detalles adicionales, a fin de aportar el nivel de especificidad que exige esta metodología.

Actividad: una unidad específica de trabajo, generalmente representada por un contrato entre el programa y un contratista, socio o consultor. Las intervenciones suelen consistir en varias actividades, las cuales se encuentran orientadas a lograr cambios en diversos puntos en el sistema de mercado en su totalidad.

Agregar: combinar los impactos producidos por el programa a partir de varias intervenciones; al agregar impactos resulta necesario considerar posibles traslpos/superposiciones (ver definición más adelante).

Atracción (Crowding-in): empresas (por ejemplo, importadores/exportadores, comerciantes mayoristas y minoristas, etc.) que no están relacionadas al programa imitan el comportamiento de aquellas que sí están relacionados directamente al programa. Este término también suele utilizarse para organizaciones de la sociedad civil o agencias gubernamentales que imitan el comportamiento de aquellos directamente relacionados al programa.

Atribución: *asignación de un vínculo causal entre cambios observados (o que se espera observar) y una intervención específica.*

Cadena de resultados: *la secuencia causal de una intervención para el desarrollo que estipula la secuencia necesaria para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación.*

Cambio neto en empleos generados: un cambio sostenible en el número de empleos (de tiempo completo) generados para el grupo meta del programa como consecuencia del mismo, de manera anual y acumulada. Por “adicional” se entiende “empleos generados” menos “empleos perdidos”. Por “anual” se entiende 240 días de trabajo. Los empleos que han sido mantenidos o protegidos se pueden reportar por separado.

⁵ <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>

Cambio neto en el ingreso: un cambio sostenible respecto de los ingresos (ventas adicionales menos costos adicionales) que ha obtenido el grupo meta del programa como consecuencia del mismo, de manera anual y acumulada.

Cambio sistémico: es un cambio en las causas subyacentes del desempeño de sistema de mercado, el cual conlleva una mejora en su funcionamiento y a enfoque más favorable para aquellas personas que se encuentran por debajo de la línea de la pobreza. Un cambio sistémico debe poseer tres características: escala, sostenibilidad y resiliencia. Si un programa aspira a generar un cambio sistémico, el mismo debe definir qué se espera con el mismo, y qué se busca evitar. Esto último debe llevarse a cabo en un formato que permita su posterior monitoreo.

Colaborador privado: una empresa privada que ha contribuido al impacto que el programa afirma haber producido.

Componente: Una parte del programa que conforma un conjunto coherente de intervenciones, generalmente en torno a un interés temático.

Desplazamiento: algunas empresas pueden verse afectadas negativamente por otras que se han beneficiado de las actividades del programa. El desplazamiento es el valor de los efectos negativos sobre las empresas perjudicadas por las actividades del programa.

Empleo: trabajo de tiempo completo, a lo largo de un año (240 días/año); puede ser estacional, remunerado en especie, etc., pero no incluye trabajo familiar por el cual no se recibe un pago.

Escala: número de miembros del grupo meta que obtienen un beneficio financiero como resultado de las actividades del programa, por año y acumuladamente.

Estudio de línea de base: *análisis que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo, en relación con la cual puede medirse el avance o pueden efectuarse comparaciones.*

Evaluar: estimar el cambio en un indicador mediante metodologías cualitativas y/o cuantitativas.

Grupo meta/grupo objetivo: el tipo de gente que el programa busca beneficiar, usualmente pequeños productores rurales, empleados o consumidores. El programa debe definir su grupo meta.

Imitación: cuando grupo meta del programa (por ejemplo, pequeños productores rurales, hogares pobres, etc.) imita comportamientos de aquellos afectados directamente por las actividades del mismo.

Impacto: *efectos de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.*

Impactos imprevistos: cualquier cambio debido a las actividades de un programa y que no se pronosticó cuando las actividades fueron diseñadas. Estos impactos pueden ser tanto positivos como negativos.

Indicadores: *variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.*

Indicadores intermedios: un indicador de cambio en cualquier nivel excepto de la meta última.

Intervención: conjunto de actividades que comparten la misma cadena de resultados y han sido concebidas para el logro de un cambio específico y limitado. Una intervención suele ser un subconjunto de un componente.

Investigación primaria: información recopilada directamente (de empresas, proveedores de servicios, agencias de gobierno, etc.) en el terreno.

Medición de resultados: el proceso de implementar un sistema de medición que permita una retroalimentación rápida de los resultados alcanzados a fin de mejorar la efectividad del proyecto y su sistema de reporte.

Metodología: medio para evaluar el valor de los indicadores, por ejemplo a través de encuestas, grupos focales o entrevistas con informantes clave.

Monitoreo/seguimiento: Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a la gerencia y a los principales grupos de interés, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados.

Pobreza: existen muchas definiciones de pobreza. Las líneas de pobreza que se utilizan frecuentemente se refieren a personas que viven con menos de \$1.25, \$2, y \$2.5 al día (medido en paridad de poder adquisitivo en dólares de 1993). Varios países poseen sus propias definiciones.

Programa: para un donante, un programa es una unidad típica de análisis, usualmente a cargo de un socio general o una compañía. Un programa consiste en varios componentes.

Programa aliado: un programa público (de un donante o de gobierno) con el que el programa ha firmado un acuerdo por escrito (un acuerdo formal) que señala su colaboración. Dicho programa aporta a los cambios atribuibles observados.

Proyección: una estimación razonable de resultados futuros, basada en conocimientos actuales y bien documentados del sistema en su totalidad.

Razonable: una conclusión a la que llegaría un observador independiente, imparcial y bien informado.

Recopilación de información: recolección de información cualitativa y/o cuantitativa para el monitoreo de los cambios que genera un programa, a cualquier nivel de su cadena de resultados, así como la información recolectada para la valoración de la atribución.

Sostenibilidad: Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de haber terminado la intervención activa. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo.

(Para facilitar su medición en la práctica se entiende por “sostenibilidad” a la continuación de beneficios al menos dos años luego de la finalización del programa).

Supuestos: *hipótesis sobre los factores o riesgos que pueden afectar el avance o éxito de una intervención para el desarrollo.*

Traslapo/superposición: cuando dos intervenciones distintas atienden al mismo grupo meta. En lugar de sumar el impacto de todas las intervenciones, los programas necesitan corregir el traslapo/superposición (cuando el mismo resulta probable) a fin de evitar doble conteo.