

El lector de 2018 en Medición de resultados

Actualizado en agosto de 2021

Introducción a la norma DCED



DCED

The Donor Committee for Enterprise Development

Índice de contenidos:

1	Introducción.....	2
1.1	Cómo utilizar este lector.....	2
1.2	¿Qué es la norma del DCED para la medición de resultados?.....	2
1.3	Progreso de la norma DCED.....	4
2	El estándar del DCED para la medición de resultados.....	5
1.	Articulación de la cadena de resultados.....	6
2.	Definición de indicadores de cambio, otras necesidades de información.....	6
3.	Medición del cambio atribuible.....	7
4.	Captación de cambios más amplios en el sistema o el mercado.....	7
5.	Seguimiento de los costes y del impacto.....	7
6.	Informar sobre los costes y los resultados.....	7
7.	Gestión del sistema de medición de resultados.....	8
3	Un paseo por la norma.....	8
3.1	Articulación de la cadena de resultados.....	9
3.2	Definición de los indicadores de cambio, otras necesidades de información.....	12
3.3	Medición del cambio atribuible.....	13
3.4	Captación de cambios más amplios en el sistema o el mercado.....	17
3.5	Seguimiento de los costes y el impacto.....	18
3.6	Comunicación de costes y resultados.....	18
3.7	Gestión del sistema de medición de resultados.....	18
4	Auditorías según la norma DCED.....	19
5	Nuevos estudios de caso sobre la norma DCED.....	19
5.1	Utilización de la norma DCED en la gestión.....	20
5.2	Evaluar el cambio sistémico.....	23
6	Pasos prácticos para la participación.....	25
6.1	Inicio de la actividad.....	25
6.2	Apoyo ofrecido por el DCED.....	26

N.b. En este documento, se han utilizado con carácter equivalente los términos norma y Estándar.

1 Introducción

1.1 1.1 Cómo utilizar este lector

Este documento presenta el Estándar del DCED para la Medición de Resultados y resume lo que hemos aprendido sobre la medición de resultados desde que se publicó el último documento en 2016.

Por lo tanto, diferentes públicos pueden utilizar este Lector de diferentes maneras. Si no conoce el Estándar DCED o quiere refrescar la memoria, empiece por leer los capítulos dos y tres. El capítulo dos resume los puntos clave de la Norma DCED, y el capítulo tres ofrece una guía paso a paso para su aplicación en la práctica. El contenido se ha extraído en gran medida de los anteriores Readers, aunque se ha actualizado para ajustarse a la versión VIII del Estándar, que se publicó en abril de 2017. En el sitio web del DCED se puede descargar una descripción completa de los cambios entre la [versión VII y la VIII](#) de la Norma.

Los lectores más avanzados, que estén aplicando la versión VII de la norma DCED y estén familiarizados con los puntos de control, pueden pasar directamente a los capítulos cuatro y cinco. El capítulo cuatro presenta los resultados de las auditorías realizadas hasta la fecha. El capítulo cinco resume los estudios de casos recientes sobre el Estándar DCED, que se han publicado en el sitio web del DCED. Ofrece un resumen de los estudios de caso pertinentes, consejos y ejemplos útiles, y enlaces al estudio de caso completo para su posterior consulta.

Para quienes estén interesados en la Norma DCED y deseen profundizar en ella, el capítulo seis presenta los pasos prácticos para la participación.

1.2 1.2 ¿Cuál es la norma del DCED para la medición de resultados?

El Estándar DCED es un marco práctico para que los programas de desarrollo del sector privado supervisen los avances hacia sus objetivos. Comprende siete elementos, enumerados en el recuadro de la derecha, que son los mínimos necesarios para un proceso creíble de medición de resultados. Adoptando estos elementos, los gestores de programas pueden entender qué está funcionando y por qué, y utilizar la información de seguimiento para mejorar la eficacia de su trabajo.

El requisito subyacente del Estándar DCED es que los gestores de programas piensen y validen la lógica de su trabajo. El primer paso es que los gestores articulen la "cadena de resultados", una herramienta sencilla pero poderosa que traza un mapa de las actividades realizadas por el proyecto y muestra cómo se espera que éstas contribuyan a un impacto positivo en el desarrollo. Este formato permite a los gestores ser explícitos sobre los supuestos que hacen. A partir de ahí, los programas formulan y supervisan los indicadores diseñados para poner a prueba estos supuestos, evaluar la atribución y los cambios más

La Norma DCED en un vistazo

1. Articular la cadena de resultados
2. Definición de indicadores de cambio, 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

amplios en el sistema de mercado, y utilizar los resultados para la presentación de informes y la gestión del programa.

El DCED promueve un enfoque pragmático de la medición de resultados. Pide a los programas que midan los resultados a un nivel lo suficientemente complejo como para ser creíble, pero lo suficientemente sencillo como para ser práctico. En palabras de John Maynard Keynes, "es mejor acertar aproximadamente que equivocarse exactamente". La prueba clave del Estándar DCED es si el enfoque adoptado por el programa convencería a un observador razonable pero escéptico.

Para aquellas agencias y programas que se comprometen seriamente con el seguimiento de sus resultados, el DCED ofrece un servicio opcional y confidencial de "auditoría", que puede aportar credibilidad adicional al sistema de medición de resultados. Una auditoría implica una evaluación externa y objetiva del sistema de seguimiento utilizado en el programa. El sistema de seguimiento se evalúa en función de criterios transparentes y disponibles públicamente, lo que da a cada programa un incentivo para mejorar y una meta a la que aspirar.

Hasta la fecha, el Estándar DCED se ha utilizado principalmente en programas de desarrollo del sector privado. Esto se refleja en los indicadores comunes (más abajo) y en los estudios de caso disponibles en línea. Sin embargo, el marco básico es de aplicación más amplia. Nos interesaría conocer los programas que lo utilizan fuera del desarrollo del sector privado.

¿Por qué utilizar la Norma DCED?

Hay tres razones principales para utilizar el estándar del DCED para la medición de resultados: calidad, credibilidad y practicidad.

- **Calidad.** El Estándar DCED representa una comprensión compartida e interinstitucional de las buenas prácticas en torno a la estimación de los resultados. Requiere que los programas articulen claramente cómo se espera que las actividades del programa conduzcan a productos, resultados y, finalmente, al impacto en el desarrollo. Este proceso puede mejorar el diseño y la gestión, así como el seguimiento y la evaluación. El Estándar DCED ha sido diseñado y revisado en colaboración con profesionales de campo y especialistas en medición de resultados.
- **Credibilidad.** Los programas pueden ser auditados por su uso del Estándar DCED, que proporciona una evaluación externa de la calidad del sistema de medición de resultados. Animamos a los programas a que publiquen voluntariamente su informe de auditoría, aunque se mantiene confidencial si el programa lo desea. Los donantes, los evaluadores y otras personas pueden utilizar las conclusiones de la auditoría para evaluar la credibilidad de los resultados autodeclarados.
- **Practicidad.** El Estándar DCED reconoce los límites de la medición de resultados y no exige niveles irreales de rigor o precisión. Además, establece un marco relativamente sencillo para que los programas mejoren su medición de resultados, eliminando la necesidad de que los programas reinventen la rueda. Los profesionales tienen acceso a directrices y otros apoyos para facilitar el aprendizaje y la adhesión al Estándar DCED. Al fomentar una comunidad mundial de prácticas, el DCED ofrece oportunidades de intercambio y aprendizaje con otros programas, agencias y consultores.

Los elementos del Estándar DCED son relevantes para aquellos que buscan resolver problemas "complejos"; es decir, problemas que son impredecibles y cambian constantemente. Por lo tanto, para lograr impactos en el desarrollo es necesario hacer hincapié en probar múltiples enfoques, supervisar continuamente los avances y aprender en tiempo real para informar sobre la

implementación. Un sistema eficaz de medición de resultados puede identificar qué intervenciones están teniendo éxito y deben ampliarse, y cuáles no. Ayuda a los equipos de los programas a recopilar pruebas que sirvan de base para el desarrollo de nuevos enfoques.

La Norma se centra principalmente en "cómo se miden los resultados"; aunque sugiere indicadores de impacto comunes, en conversaciones separadas bajo el paraguas del DCED se han propuesto listas de indicadores de muestra para el [desarrollo del sector privado](#) en general (2016) y la [reforma del entorno empresarial](#) en particular (2013).

1.3 Progreso de la norma DCED

El Estándar DCED se elaboró por primera vez en 2008, en colaboración con profesionales y consultores sobre el terreno. Desde entonces, ha sido adoptado por más de 150 programas de más de 50 países, que representan más de mil millones de dólares de gasto en desarrollo. (Véase la Figura 1). Se puede acceder a una [versión interactiva del mapa](#) desde el sitio web del DCED. El grado de aplicación de la Norma por parte de estos programas varía. Algunos se han sometido o tienen previsto someterse a auditorías completas, mientras que otros todavía están trabajando para cumplirla.



Figura 1. Mapa de los programas que utilizan el estándar DCED. Una versión interactiva está disponible en nuestro sitio web, en www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard/map-of-projects-applying-the-dced-standard

La figura 2, a continuación, muestra la variedad de programas que aplican el Estándar. Aunque los distintos sectores y enfoques requieren técnicas y herramientas diferentes, el marco básico del Estándar DCED es aplicable en casi cualquier situación. En el sitio web del DCED se ofrece orientación para los profesionales que utilizan diferentes enfoques, incluida la aplicación en el [empoderamiento económico de las mujeres](#), los [fondos de desafío](#) y las [zonas afectadas por conflictos](#).

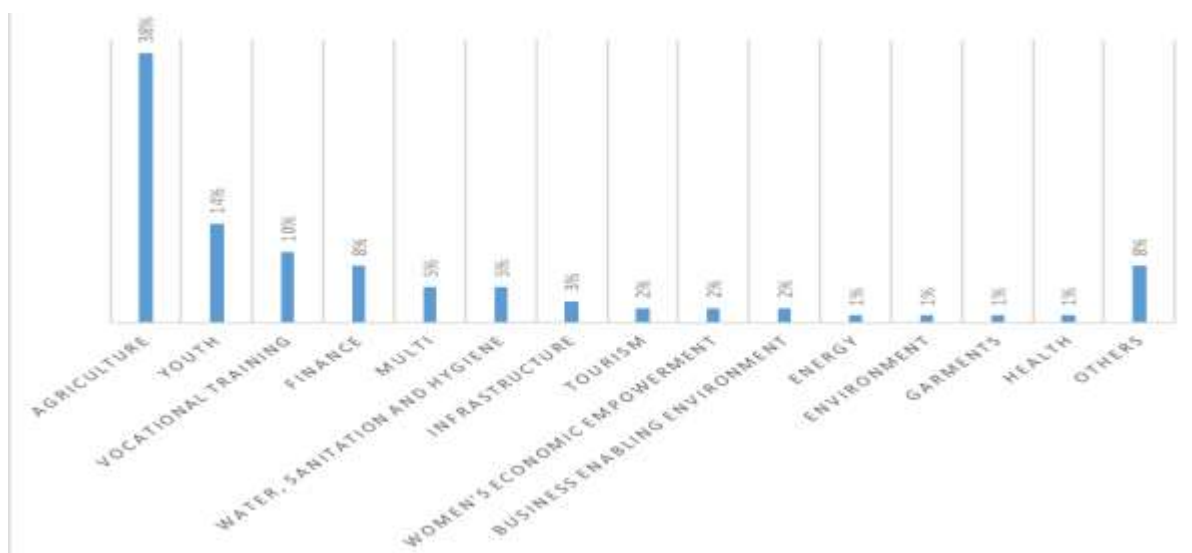


Figura 2: Tipos de programas que aplican la Norma

Las auditorías del DCED son cada vez más populares, con 25 programas sometidos a auditoría desde 2011. Más programas han encargado una "revisión previa a la auditoría". Las revisiones previas a la auditoría sirven para que los programas evalúen sus avances en la aplicación de la Norma y, si procede, obtengan recomendaciones sobre las mejoras necesarias para cumplirla.

2 El estándar del DCED para la medición de resultados

Este capítulo presenta los siete elementos del Estándar DCED (Versión VIII, publicada en abril de 2017), que está [disponible gratuitamente en línea](#). Para cada elemento, los puntos de control resumen lo que un programa debe lograr para cumplir con el Estándar DCED. Algunos puntos de control son obligatorios, etiquetados como "Debe" en la columna de la derecha. Otros son recomendados, etiquetados como "Rec".

Cada punto de control incluye "criterios de cumplimiento", que pueden ser utilizados por el personal del programa para diseñar un sistema de medición de resultados que cumpla los requisitos mínimos de la Norma DCED y para realizar una autoevaluación sobre el grado de cumplimiento de la Norma por parte de su sistema de medición de resultados. Los criterios de cumplimiento también son utilizados por los auditores para evaluar el programa con respecto a cada punto de control.

El siguiente capítulo, *Un paseo por la Norma*, ofrece una explicación sencilla de lo que significa cada elemento y un ejemplo de su uso en la práctica. El [texto completo de la Norma DCED](#) en línea contiene más detalles sobre los criterios de cumplimiento, así como una lista de definiciones.

2.1 1. Articulación de la cadena de resultados

No.	Punto de control	Nivel
1.1	Se articula explícitamente una cadena o cadenas de resultados adecuadas, suficientemente detalladas y lógicas para cada intervención.	Debe
1.2	Cada cadena de resultados de la intervención está respaldada por una investigación y un análisis adecuados.	Debe
1.3	El personal de nivel medio y superior del programa está familiarizado con la(s) cadena(s) de resultados y la utiliza para orientar sus actividades.	Debe
1.4	La(s) cadena(s) de resultados de la intervención se revisa(n) periódicamente para reflejar los cambios en la estrategia del programa, los actores externos y las	Debe
1.5	Cada cadena de resultados de la intervención está respaldada por una investigación y un análisis adecuados sobre el género.	Rec
1.6	Cada cadena de resultados se apoya en investigaciones y análisis que tienen en cuenta el riesgo de desplazamiento.	Rec

2.2 2. Definición de indicadores de cambio, otras necesidades de información

No.	Punto de control	Nivel
2.1	Hay al menos un indicador relevante asociado a cada cambio descrito en la(s) cadena(s) de resultados.	Debe
2.2	La información cualitativa sobre cómo y por qué se producen los cambios se define para cada intervención.	Debe
2.3	Un pequeño número de indicadores a nivel de impacto puede agregarse a todo el programa.	Debe
2.4	Existen indicadores específicos que permiten evaluar la sostenibilidad de los resultados.	Debe
2.5	El personal de nivel medio y superior del programa entiende los indicadores y cómo ilustran el progreso del programa.	Debe
2.6	Existen indicadores específicos que permiten evaluar los resultados diferenciados por género.	Rec
2.7	Los impactos previstos se proyectan de forma realista para los indicadores cuantitativos clave hasta las fechas apropiadas.	Rec

2.3

2.4 3. Medición del cambio atribuible

No.	Punto de control	Nivel
3.1	Se recoge información de referencia sobre todos los indicadores clave.	Debe
3.2	Se recoge información de seguimiento sobre todos los indicadores clave.	Debe
3.3	La evaluación del impacto se lleva a cabo para valorar los cambios atribuibles en todos los indicadores clave de las cadenas de resultados utilizando métodos que se ajustan a las buenas prácticas establecidas.	Debe
3.4	El programa pone en marcha procesos para utilizar la información procedente del seguimiento y la medición de resultados en la gestión de las intervenciones y la toma de decisiones.	Debe
3.5	El programa cuenta con un sistema de evaluación y comprensión de los resultados diferenciados por género.	Rec
3.6	El programa hace un seguimiento para identificar los efectos no deseados.	Rec

2.5 4. Captación de cambios más amplios en el sistema o el mercado

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

2.6 5. Seguimiento de los costes y el impacto

No.	Punto de control	Nivel
5.1	El seguimiento de los costes es anual y acumulativo.	Debe
5.2	El impacto de todo el programa se agrega de forma clara y adecuada.	Debe
5.3	Los costes se asignan por componente principal del programa. (Aplicable sólo a los programas con más de un componente principal)	Rec

2.7 6. Informar sobre los costes y los resultados

No.	Punto de control	Nivel
6.1	El programa elabora un informe al menos una vez al año que describe los resultados obtenidos hasta la fecha.	Debe
6.2	Se presentan los resultados del impacto de género.	Rec
6.3	Se informa de los resultados del cambio sistémico.	Rec

No.	Punto de control	Nivel
6.4	Los resultados se publican.	Rec

2.8 7. Gestión del sistema de medición de resultados

No.	Punto de control	Nivel
7.1	El programa cuenta con un sistema claro para utilizar la información del sistema de medición de resultados en la gestión y la toma de decisiones.	Debe
7.2	El sistema cuenta con suficientes recursos humanos y financieros.	Debe
7.3	El sistema está bien gestionado e integrado con la gestión del programa.	Debe

3 Un paseo por la norma

Este capítulo explica cómo cada uno de los siete elementos del Estándar DCED contribuye a un sistema de medición de resultados práctico y eficaz. Está escrito principalmente para los programas, pero puede ser aplicado por agencias u organizaciones.

La **figura 3** resume el ciclo de gestión que implica la Norma DCED. Los programas comienzan desarrollando una cadena de resultados, que muestra cómo se espera que las actividades del programa conduzcan a los resultados e impactos deseados. Definen los indicadores, basándose en la lógica esbozada en la cadena de resultados. A continuación, establecen una línea de base, hacen un seguimiento de los avances y, por último, evalúan el impacto atribuible a su trabajo, lo que ayuda a cuestionar o respaldar los supuestos en los que se basa el diseño del programa. Los programas tienen en cuenta los cambios en el mercado, relacionan

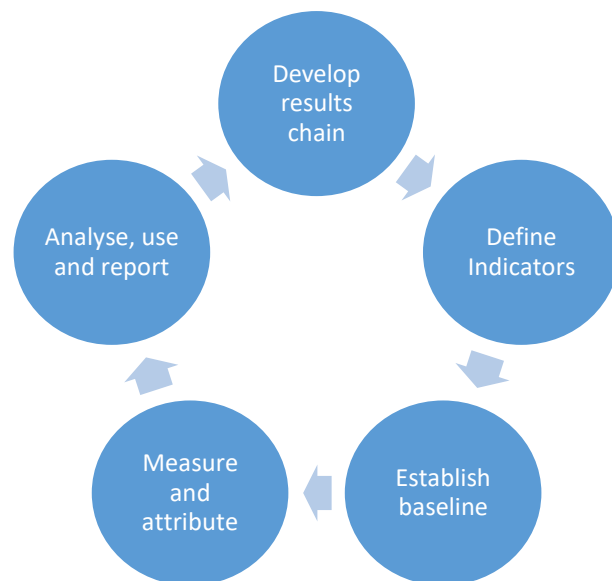


Figura 3 - Ciclo de gestión de resultados

los resultados con los costes del programa y los comunican con claridad. Por último, la Norma DCED exige que los programas desarrollen un sistema que permita retroalimentar los resultados en el proceso de gestión del programa y utilizarlos para mejorar su ejecución.

Las siguientes secciones presentan brevemente cada elemento del Estándar DCED. Los lectores que deseen obtener más información pueden visitar el [sitio web del DCED](#), que contiene notas orientativas y estudios de casos que describen los conceptos clave con mayor profundidad, ofrecen ejemplos de buenas prácticas y explican cómo cumplir los requisitos del Estándar DCED.

Hasta la fecha, el Estándar DCED ha sido utilizado principalmente por los programas de desarrollo del sector privado. Esto se refleja en los indicadores comunes (más abajo) y en los estudios de caso disponibles en línea. Sin embargo, el marco básico es de aplicación más amplia. Nos interesaría conocer los programas que utilizan el Estándar en otros tipos de programas.

3.1 Articular la cadena de resultados

El Estándar DCED se basa en las cadenas de resultados: una herramienta sencilla pero poderosa para explicitar cada paso en la lógica de un programa, desde las actividades hasta los productos, pasando por los resultados y los impactos¹. Esto deja claro lo que el proyecto está haciendo y qué cambios se esperan como resultado. Esto puede mejorar:

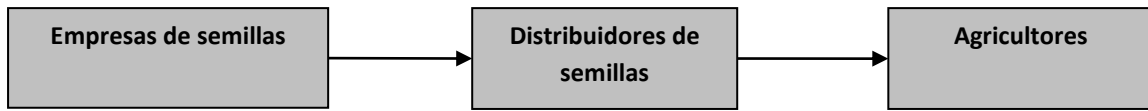
- **Gestión.** Las cadenas de resultados muestran por qué se espera que el proyecto tenga un impacto positivo. Trazan los vínculos causales previstos entre las actividades y el impacto final, aclarando los supuestos en los que se basa. Esto permite examinar de cerca la lógica, para verificar que las actividades conducirán de manera plausible a los resultados deseados, y para informar el diseño y la gestión del programa.
- **Comunicación.** Las cadenas de resultados son útiles para la comunicación interna y externa. Una cadena de resultados puede ayudar a garantizar que los gestores, el personal y los socios estén de acuerdo con las actividades y los productos del programa, y tengan una comprensión compartida de lo que se espera que cambie como resultado del proyecto.
- **Medición de resultados.** Las cadenas de resultados proporcionan la base para la medición de resultados. Si no está claro lo que se espera que consiga un programa, es imposible saber si ha tenido éxito. Al mostrar el camino esperado hacia el impacto, las cadenas de resultados pueden mostrar lo que hay que medir en ese camino para evaluar el progreso.

Consideremos un hipotético Programa X que trabaja en varios sectores agrícolas para aumentar los ingresos de los agricultores rurales. La investigación del Programa X ha indicado que una de las causas subyacentes de los bajos ingresos es la baja productividad. El personal cree que la productividad es baja porque los agricultores carecen de conocimientos sobre qué semillas utilizar y cuándo sembrarlas.

Para ello, el Programa X se asocia con una empresa de semillas para formar a los minoristas de semillas sobre los beneficios y el uso de semillas de buena calidad, con la esperanza de que los minoristas de semillas transmitan esta información a los agricultores. **La figura 4** muestra una ilustración simplificada de las funciones que desempeñan los distintos actores en la intervención prevista. El Programa X cree que, al involucrar a una empresa de insumos de semillas con un incentivo comercial para formar a los minoristas de semillas, se podría lograr la sostenibilidad y la escala.

¹ Los términos "cadena de resultados" y "lógica del programa" se utilizan a lo largo de este documento para referirse al mismo concepto, también conocido por otros nombres, como "modelo causal".

Figura 4: El papel de los actores en las semillas de hortalizas



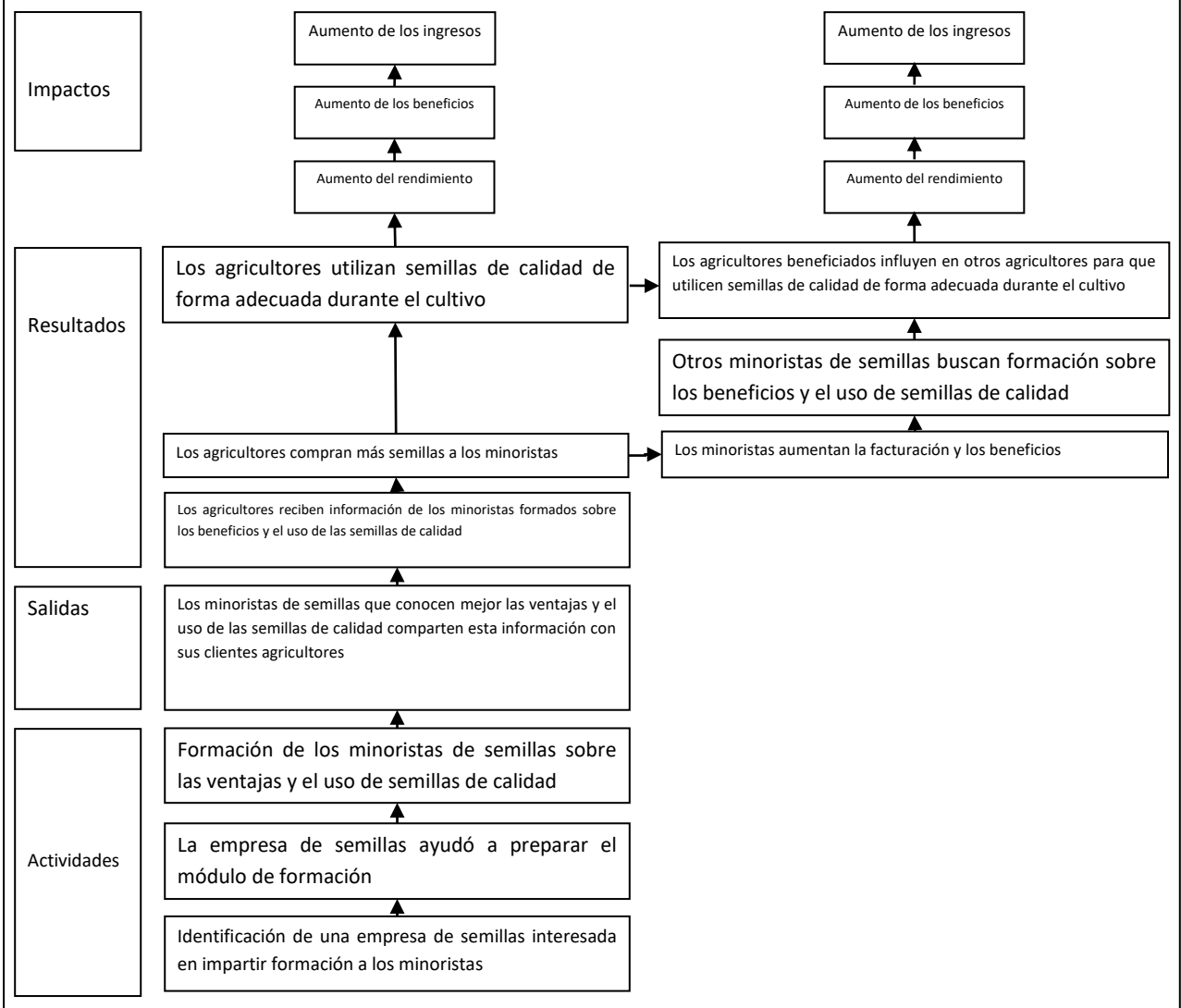
La empresa de insumos de semillas está interesada en compartir los costes y organizar la formación, ya que espera beneficiarse del aumento de las ventas y de la mejora de la reputación gracias a unos minoristas de semillas mejor formados.

Los minoristas de semillas son elegidos para recibir formación con el fin de que transmitan sus conocimientos a los agricultores. Lo harán para consolidar su reputación, de modo que puedan beneficiarse de la repetición de los clientes y del aumento de las ventas.

Los agricultores confían en los vendedores de semillas como una buena fuente de información. Si reciben información de buena calidad de los minoristas de semillas capacitados sobre el uso de semillas de mejor calidad, aplicarán ese conocimiento y se beneficiarán de mayores rendimientos.

La figura 5, a continuación, muestra la cadena de resultados para esta intervención, en el tipo de formato requerido por el estándar del DCED. Aunque simplificada a efectos de ilustración, demuestra cómo se espera que estas diversas actividades conduzcan a la consecución del objetivo deseado, empezando por los insumos, pasando por los productos, los resultados y, finalmente, los impactos (moviéndose de abajo a arriba, en este ejemplo).

Figura 5: Formación de los minoristas de semillas sobre semillas de buena calidad: Ejemplo de cadena de resultados



Las cadenas de resultados son una herramienta de gestión, y deben actualizarse periódicamente, a la luz de las lecciones aprendidas y los cambios en las circunstancias del mercado. Al medir el cambio en cada nivel de la cadena de resultados, el personal puede ver lo que está funcionando, identificar dónde no se están produciendo los resultados esperados y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Por ejemplo, si el personal se entera de que los productores de hortalizas reciben información de los minoristas, pero no utilizan mejores semillas, esto sugiere que es poco probable que los agricultores aumenten sus ingresos como se esperaba. Una vez identificado este problema, el personal del programa puede investigar más a fondo. Ese proceso podría revelar algún otro factor, no considerado previamente (por ejemplo, un aumento reciente del precio de las semillas), que podría requerir un cambio de la estrategia del programa.

Articular la cadena de resultados con el nivel de detalle adecuado por primera vez es un reto. Aunque la lógica esté clara en la mente de los directivos y el personal, escribirla en una hoja en blanco puede ser sorprendentemente difícil. Hacerlo en equipo puede ser un proceso muy valioso para que todos estén de acuerdo (literalmente).

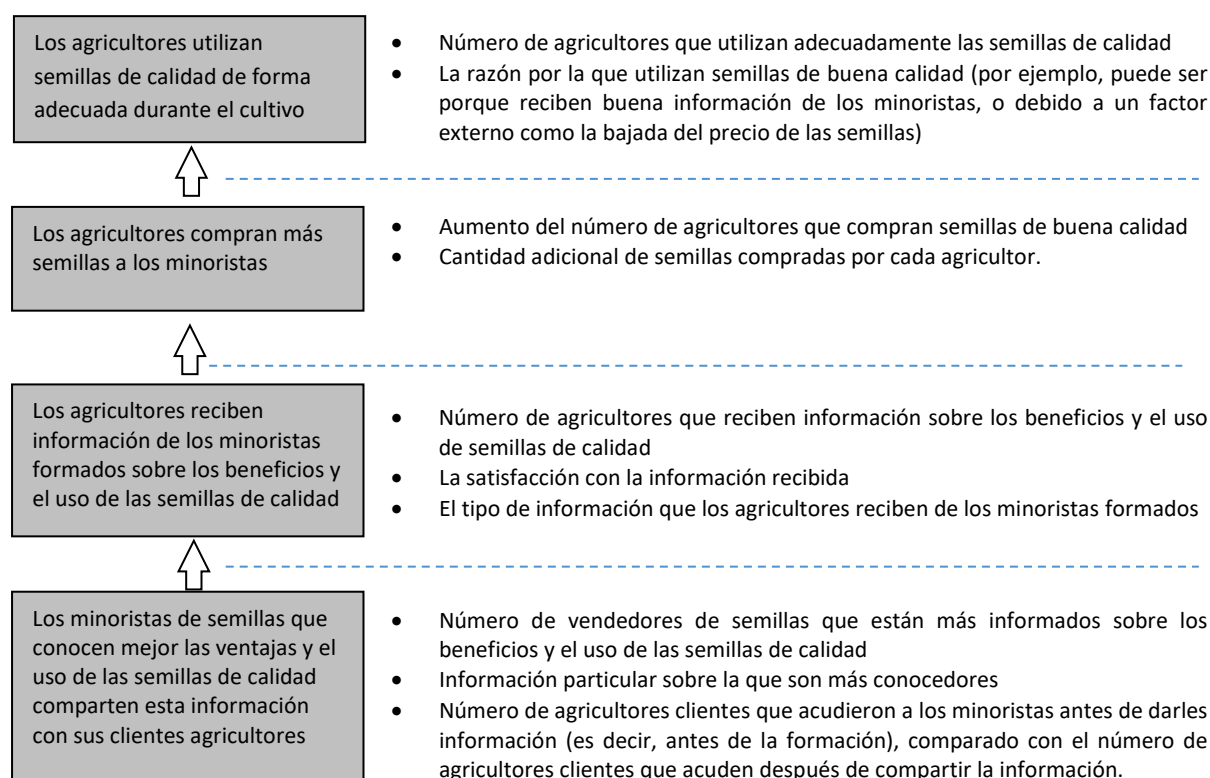
El DCED ha elaborado una [guía para desarrollar cadenas de resultados](#), disponible en línea.

3.2 Definición de los indicadores de cambio, otras necesidades de información

La norma del DCED exige que los programas definan un indicador para cada casilla de la cadena de resultados. En otras palabras, una vez que los profesionales han aclarado lo que esperan que ocurra, deben tener claro lo que medirán, en cada paso, para verificar si se ha producido el cambio esperado.

Todos los indicadores identificados en este paso deben ser precisos y medibles dentro del marco temporal y el presupuesto del programa; pueden ser cuantitativos o cualitativos. Los indicadores también deben incluir información sobre la probabilidad de sostenibilidad, es decir, que los cambios descritos en la cadena de resultados continúen una vez finalizado el programa. **La figura 6** muestra los cuatro pasos de la cadena de resultados mencionada en el ejemplo anterior, y sugiere posibles indicadores para cada cambio.

Figura 6: Definición de los indicadores de cambio



Es esencial planificar la recogida de información cuantitativa y cualitativa para comprender plenamente el impacto de un programa de desarrollo del sector privado. La información cualitativa es especialmente importante para evaluar la profundidad y la naturaleza de los cambios, su sostenibilidad y la atribución entre los

¿Cuáles son los indicadores comunes?

- **Escala:** Número de personas beneficiadas
- **Ingresos:** Ingresos adicionales netos generados
- **Puestos de trabajo:** Puestos de trabajo adicionales netos creados

pasos de la cadena de resultados. En consecuencia, el Estándar DCED exige que "la información cualitativa sobre cómo y por qué se producen los cambios se defina para cada intervención." (Punto de control 2.2)

Los indicadores comunes a diferentes programas pueden permitir a los donantes agregar los resultados de varios programas, demostrar los resultados a sus parlamentos y comparar potencialmente la relación calidad-precio en diferentes contextos. En consecuencia, el Estándar DCED recomienda tres "Indicadores de Impacto Comunes" que muchos programas de desarrollo del sector privado podrían estimar: escala, ingresos y empleos. Como indicadores de "impacto", se refieren a los cambios que se producen en las personas a las que el programa pretende beneficiar en última instancia, y no a los intermediarios como las empresas, las ONG o los gobiernos



Foto: djembe/ 123RF Stock Photo

Sin embargo, estos indicadores comunes no siempre son adecuados. En algunos casos, la cadena de resultados entre las actividades y los indicadores comunes puede ser demasiado larga para poder evaluarla. En otros casos, diferentes organismos contribuyen con diferentes partes de una solución, y aislar el impacto de un programa es difícil de hacer de manera significativa. Otros programas pueden no tener como objetivo afectar a todos los indicadores comunes; por ejemplo, un programa puede trabajar con el sector privado para mejorar el acceso a la asistencia sanitaria en lugar de aumentar los ingresos.

En todas las etapas, el Estándar DCED aboga por un enfoque práctico de la medición de resultados. Por lo tanto, si un programa tiene razones válidas para no evaluar el progreso con respecto a cualquiera de los indicadores comunes, debe documentar claramente cuáles son estas razones. También deben buscar indicadores alternativos que puedan agregarse en todo el programa, tan lejos como sea posible en la cadena de resultados. El auditor lo tendrá en cuenta a la hora de calificar el proyecto, y si la justificación es aceptable, el proyecto puede seguir cumpliendo con los requisitos sin supervisar los indicadores comunes.

Se puede encontrar más información en la [Guía del DCED para el desarrollo de indicadores](#), que también sugiere otros indicadores relevantes para los programas de desarrollo del sector privado.

3.3 Medición del cambio atribuible

Una vez identificados los indicadores, los programas deben desarrollar y seguir un sistema para medir los cambios atribuibles en esos indicadores a intervalos seleccionados. Esto suele comenzar con un plan de medición de resultados, que contiene elementos como los enumerados a la derecha.

Elementos de un plan de seguimiento	
Cambiar	Define "qué" queremos que cambie
Indicador	Define cómo se puede medir el cambio
Definición	Cómo se calculará o definirá el indicador.
Cómo	Define las herramientas que pueden utilizarse para medir el cambio
A quien	Define las responsabilidades
Cuando	Define los plazos para evaluar el cambio

El programa debe llevar a cabo una investigación de referencia, cuando proceda, para establecer el punto de partida del indicador antes de que el valor pueda verse afectado por la ejecución del programa. Los indicadores deben ser objeto de seguimiento a intervalos determinados a lo largo de la vida del programa, para detectar cambios.

La Norma exige que los programas recojan información de seguimiento durante la ejecución. Esto permite a los programas comprobar si las cosas van según el plan y tomar medidas correctivas si es necesario.

¿Qué ocurre si un programa no ha recogido información de referencia, pero quiere aplicar la Norma?

No siempre es posible recopilar información de referencia, por ejemplo, si el programa está adoptando la Norma en medio de su aplicación. En estos casos, el programa puede:

- i) Utilizar datos secundarios;
- ii) Derivar una línea de base de la investigación retrospectiva;
- iii) Utilizar datos de otras regiones con una demografía similar, etc.

Eventualmente, es necesario realizar evaluaciones de impacto para valorar el impacto atribuible en los beneficiarios. Toda la investigación (línea de base, seguimiento y evaluaciones de impacto) debe ajustarse a las buenas prácticas establecidas. La medición puede ser gestionada principalmente por el personal del programa, permitiéndole aprender de la información y utilizarla. Un buen seguimiento ayuda a los programas a identificar cómo se está produciendo el cambio, lo que puede traducirse en una investigación más compacta de tipo encuesta para medir el impacto. El diseño de una investigación adecuada puede requerir alguna aportación externa adicional, para cumplir con las buenas prácticas. Esta experiencia suele estar disponible en el país.

En la figura 7 se presenta un ejemplo de entrevista hipotética con un agricultor que ha recibido información de los minoristas formados (utilizando el mismo ejemplo expuesto en la figura 6). Muestra cómo la recopilación de información cuantitativa y cualitativa puede servir de base para la toma de decisiones del personal del programa.

Figura 7: Ejemplo de entrevista en profundidad

La Sra. Y es una agricultora de hortalizas que cultiva calabazas, utilizando las semillas que conservó del año anterior de cultivo. El año pasado, se dio cuenta de que su vecino tenía un rendimiento considerablemente mayor, y descubrió que había probado recientemente una nueva variedad de semillas envasadas recomendada por un minorista de semillas bien informado. Por ello, la Sra. Y acudió al minorista de semillas, que le explicó más sobre las ventajas de utilizar semillas de calidad y le dio algunos consejos sobre cómo utilizarlas. Sin embargo, la Sra. Y dice que, aunque sus rendimientos aumentaron considerablemente, todavía no eran tan altos como los de su vecino. Utilizó las semillas envasadas recomendadas por el vendedor, pero no abonó su tierra antes de sembrar las semillas porque no podía permitirse el abono.

	2012 (antes)	2013 (después)
Tierras cultivadas	1/2 acre	1/2 acre
Coste de las semillas	Propio usado	25 DÓLARES
Otros gastos	50 DÓLARES	50 DÓLARES
Rendimiento	1500 piezas	2500 piezas
Ingresos por ventas	120 DÓLARES	210 DÓLARES
Beneficios	70 DÓLARES	135 DÓLARES

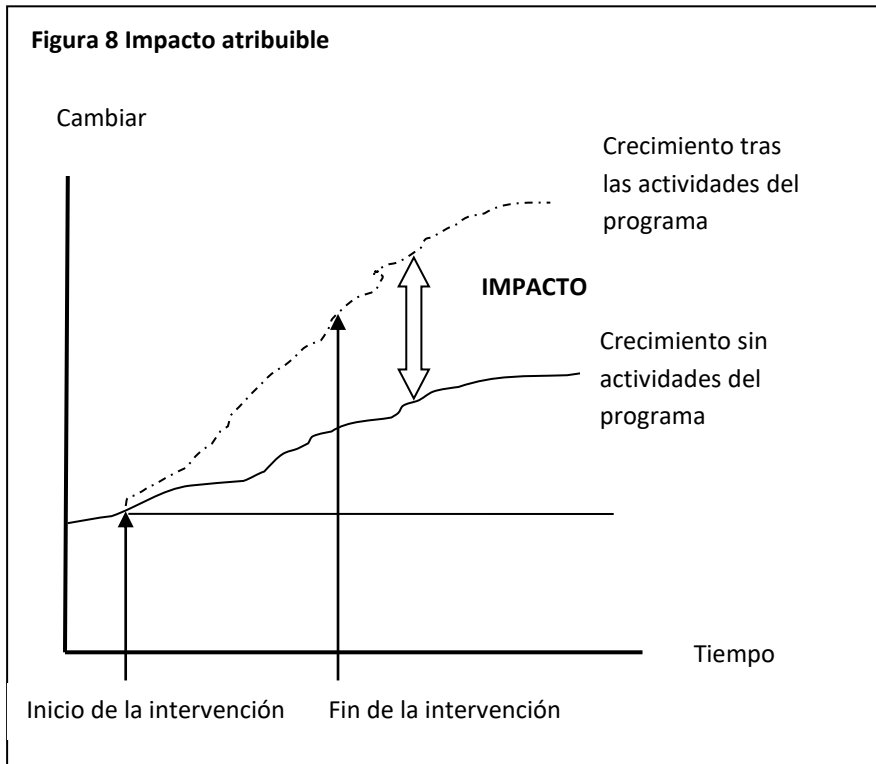
La tabla muestra el beneficio de la Sra. Y antes y después de acudir al minorista formado. Si se obtienen resultados similares en las entrevistas con otros agricultores, el personal del programa puede utilizar la información para estudiar cómo se puede ofrecer el abono a un coste menor.

Se recomienda encarecidamente que los programas "triangulen" la información que generan. En otras palabras, el personal debe utilizar diferentes métodos y fuentes para validar y confirmar sus conclusiones. De este modo, se obtendrá una información más fiable que la que se obtiene al confiar en un solo método o fuente de datos. Por ejemplo, los programas podrían complementar los datos de las encuestas con las estadísticas nacionales sobre rendimientos, o con discusiones de grupos focales con grupos de agricultores locales.

Las Directrices [prácticas del DCED sobre la realización de investigaciones](#) ofrecen una visión general de las herramientas que pueden utilizarse, incluidas las entrevistas en profundidad, los debates de grupos de discusión, los estudios cuasi experimentales y la observación. Las [Directrices del DCED](#) ofrecen una visión más general de cómo cumplir con este elemento de la Norma.

A la hora de medir el cambio (línea de base, seguimiento y evaluación del impacto), es importante establecer qué es atribuible al trabajo del programa. Tal vez los cambios podrían haber ocurrido de todos modos, o podrían haber sido provocados por el trabajo de una organización diferente. Incluso es posible que se hayan conseguido mejores resultados sin el programa. La figura 8, a continuación, ilustra el reto; ¿cómo puede el personal identificar la diferencia entre la línea superior, de puntos (crecimiento después de las actividades del programa) y la línea inferior, de sólidos (crecimiento sin las actividades del programa)? La norma del DCED exige que los programas aborden esta cuestión de la atribución de los pasos dentro de la cadena de resultados al medir el cambio.

Figura 8 Impacto atribuible



Evaluar en qué medida los cambios se deben a una intervención o un programa suele ser un reto y, en los programas que han sido auditados, suele ser una de las áreas más débiles de los sistemas de medición de resultados. Los métodos para evaluar la atribución no siempre son suficientes, o hay deficiencias en los diseños de evaluación o en la implementación, por ejemplo, grupos de control defectuosos o un

análisis causal insuficiente y sólido, que podría incluir información cualitativa insuficiente para evaluar por qué se produjeron los cambios, o el uso de preguntas de recuerdo para establecer la línea de base mucho tiempo después de que comenzara la intervención.

Existe una serie de técnicas para abordar la atribución. El método seleccionado dependerá de las circunstancias individuales; es más fácil desarrollar una "historia" creíble y sólida en algunos tipos de intervención que en otros. La introducción de una nueva tecnología, por ejemplo, puede dar lugar a cambios claramente atribuibles a la misma. Si el programa anima a los agricultores a cambiar a un nuevo cultivo que no se había cultivado antes en la región, es probable que todos los beneficios de ese cultivo sean atribuibles al programa. En cambio, atribuir los cambios de comportamiento a los cursos de formación puede ser un reto y requerir técnicas más sofisticadas.

La cadena de resultados es un punto de partida para evaluar la atribución. Al evaluar los cambios previstos en cada nivel, el programa puede construir una historia de atribución plausible. En el ejemplo anterior, que se muestra en la figura 5, la intervención se diseñó para que los productores de hortalizas mejoraran su rendimiento y, por tanto, aumentaran sus beneficios. Si los beneficios aumentan, pero los rendimientos no varían, es probable que el aumento de los beneficios no pueda atribuirse a las actividades del programa. Es más probable que se deba a otros factores, como el aumento del precio de mercado de las hortalizas o la reducción del coste de los insumos. La prueba clave planteada por la Norma DCED es si el enfoque adoptado por el programa convencería a un observador razonable pero escéptico.

3.4 Captación de cambios más amplios en el sistema o el mercado

Tradicionalmente, los programas han tenido como objetivo mejorar directamente la vida de los beneficiarios. Por ejemplo, pueden distribuir semillas, proporcionar asistencia sanitaria o patrocinar la educación. Sin embargo, este tipo de ayuda es limitada; sólo beneficia al receptor directo. Además, suele ser insostenible, ya que cesa cuando termina el proyecto.

En respuesta a este reto, los programas de desarrollo del sector privado suelen tratar de crear un "cambio sistémico". Se trata de un cambio en los sistemas, como los mercados, el gobierno o la sociedad civil. El cambio sistémico puede tener un mayor impacto que la asistencia directa, ya que beneficiará a personas que no han tenido contacto con el programa. Es más probable que sea sostenible, porque depende de múltiples actores del sistema, en lugar de empresas individuales.



Foto: irynarasko/ 123RF Stock Photo

Sin embargo, la mayoría de los enfoques tradicionales de la medición de resultados descuidan los cambios más amplios en el mercado, a pesar de que a menudo es ahí donde se encuentran los impactos y la escala más impresionantes. Por lo tanto, el Estándar DCED pide a los programas que se esfuercen por captar estos cambios más amplios para no subestimar sus logros. La medición del cambio sistémico es uno de los aspectos más difíciles de la aplicación del Estándar. Hay varios factores que lo hacen difícil. Por ejemplo, no existe una definición aceptada de cambio sistémico que permita a los financiadores y ejecutores distinguir fácilmente entre lo que es un cambio sistémico y lo que es, por ejemplo, el crecimiento natural de las empresas. A menudo, los programas que aspiran a promover el cambio sistémico no han establecido su propia definición ni han definido su enfoque para medir el cambio sistémico. El cambio sistémico concierne a otros actores del mercado, con los que el programa no trabaja directamente, que cambian y es difícil predecir cómo pueden cambiar estos actores y cuál puede ser el impacto en los beneficiarios. Por último, a menudo se piensa que el cambio sistémico se produce más allá de los periodos habituales de ejecución de los programas, de tres a cinco años, pero muy pocas actividades de seguimiento y evaluación se planifican más allá.

El DCED ha elaborado una guía para [evaluar el cambio sistémico](#). Las orientaciones piden a los programas que articulen el tipo de cambios que esperan ver y que documenten la vía causal de estos cambios. Reconoce las dificultades de estas evaluaciones y la necesidad de un mayor análisis en este ámbito. Los recientes estudios de casos, de [GEMS1 en Nigeria](#), el [Market Development Facility en Fiji](#) y [Samarth-NMDP en Nepal](#), han comenzado a llenar este vacío.

3.5 Seguimiento de los costes y el impacto

La Norma exige que los programas indiquen sus costes anuales y acumulados, de modo que sus logros puedan ponerse en perspectiva. Por ejemplo, se puede esperar que un programa más grande y costoso logre mayores resultados y escala. La Norma también sugiere que los programas separen los costes por componentes principales, para proporcionar información útil para la gestión. El DCED ha elaborado una guía para el [seguimiento de los costes](#).



Foto: Witthaya Phonsawat / freedigitalphotos.net

La Norma también pide que los programas hagan un seguimiento de todos los resultados (cualitativos y cuantitativos) para poder utilizarlos en la elaboración de informes sobre su impacto (véase más adelante).

3.6 Informar de los costes y resultados

La Norma exige que los programas informen de los costes y los resultados al menos una vez al año, para que puedan ser comunicados dentro de la comunidad interna relacionada con el programa (donante, personal de gestión, personal del programa) y la comunidad externa si se considera oportuno. Hay que tener en cuenta que el DCED no publicará los datos de resultados generados por los programas participantes, sin autorización previa. El DCED ha elaborado [una guía sobre la comunicación de](#) resultados.

3.7 Gestión del sistema de medición de resultados

El sistema de medición de resultados debe utilizarse para la gestión del programa y estar integrado en la toma de decisiones cotidiana. Un programa que haya desarrollado cuidadosamente cadenas de resultados y medido y atribuido meticulosamente los indicadores no cumpliría con la Norma DCED a menos que el personal del programa utilice esta información para aprender y mejorar su trabajo.

Esto requiere un compromiso real por parte de los altos cargos. Hay que dar prioridad a la medición de resultados y esperar que el personal le dedique el tiempo y los recursos adecuados. La cultura de la organización debe apoyar la honestidad y la reflexión, permitiendo que el personal comparta y aprenda tanto de los fracasos como de los éxitos. El desarrollo de una cultura de aprendizaje es un reto y suele requerir el apoyo de los directivos al más alto nivel. El personal debe recibir los incentivos adecuados. Por ejemplo, no se les debe penalizar por los fracasos que están fuera de su control. Tampoco se les debe animar implícitamente a exagerar los impactos o a ajustar sus cálculos para dar una imagen distorsionada de los resultados. Es mejor que el personal aprenda de los fracasos que que comunique resultados demasiado optimistas.

La Norma DCED también pide a los programas que asignen suficientes recursos financieros y humanos al sistema de medición de resultados, para que pueda mantenerse y desarrollarse. La mayor inversión no suele ser en personal adicional o especializado, sino en tiempo de gestión para aclarar la lógica del programa y aprender del proceso de medición de resultados. Por tanto, el

estándar del DCED no es sólo una forma de demostrar los resultados, sino de mejorar la eficacia del programa. El DCED ha elaborado [una guía para la gestión del sistema](#) de medición de resultados.

4 Auditorías con respecto a la norma DCED

Los programas que aplican los elementos del Estándar DCED pueden optar por someterse a una auditoría opcional. Se trata de una evaluación externa y objetiva del grado en que el sistema de medición de resultados cumple con los puntos de control del Estándar DCED. La llevan a cabo auditores aprobados por el DCED.

Si un programa obtiene una puntuación superior al 85% en los puntos de control "obligatorios", aparece en [el sitio web](#) como si lo hubiera conseguido. Los resultados son confidenciales, a menos que el programa decida hacerlos públicos; hasta la fecha, casi todos los programas que han superado el 85% han aceptado que el DCED publique su informe de auditoría en el sitio web.



Imagen: Stuart Miles/ freedigitalphotos.net

Una auditoría mejora la credibilidad de los resultados autodeclarados, porque los auditores verifican si el sistema puede generar información fiable sobre los resultados. Esto puede proporcionar a los donantes, a los gobiernos receptores y a los evaluadores garantías sobre la calidad de los datos de seguimiento de los programas que aplican la Norma DCED. Esto es mejor (y más barato) que el enfoque tradicional por el que un consultor externo intenta replicar el proceso de medición de resultados, y a menudo concluye que no hay suficientes datos de referencia para poder generar conclusiones definitivas.

Un programa interesado en someterse a una auditoría debe encargar primero una revisión previa a la auditoría a un consultor que pueda destacar las áreas del sistema de medición de resultados que necesitan atención. Si esa revisión determina que el sistema funciona bien, se invita al programa a ponerse en contacto con la Secretaría del DCED para estudiar los siguientes pasos. Mientras tanto, puede encontrar muchos materiales, incluyendo [modelos de términos de referencia](#) que los programas pueden utilizar para encargar una auditoría, y [las lecciones aprendidas de las auditorías hasta la fecha](#), en www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard/auditing-the-monitoring-system.

5 Nuevos estudios de caso sobre la norma DCED

Este capítulo resume estudios de casos recientes sobre la aplicación de la Norma DCED en la práctica. Se centra en los elementos que el capítulo anterior identificó como puntos débiles: la gestión, la atribución y el cambio sistémico. Este capítulo sólo ofrece una instantánea de la información proporcionada en el estudio de caso completo, por lo que si el tema es de interés, siga los enlaces proporcionados para obtener más información, consejos y ejemplos prácticos. Hay muchos más estudios de casos disponibles en el [sitio web del DCED](#).

5.1 Utilización de la norma DCED en la gestión

5.1.1 Construir una cultura de aprendizaje: el caso del Fondo de Desarrollo de Mercados en Fiji, por Aly Miehlbradt

La experiencia ha demostrado que una cultura de aprendizaje es la base de un sistema eficaz de medición de resultados. Establecer y mantener una cultura de aprendizaje en un programa requiere estrategias explícitas y un compromiso constante. Este estudio de caso describe la experiencia del Fondo de Desarrollo de Mercados (MDF) en el desarrollo de una cultura de aprendizaje. Se centra en las actitudes y los comportamientos que constituyen el núcleo de la cultura organizativa del MDF y en cómo los directivos del MDF influyeron en ellos para establecer normas eficaces en la organización. El núcleo del caso es una serie de entrevistas realizadas a directivos, personal y donantes de MDF en las que describen con sus propias palabras la cultura organizativa de MDF, cómo funciona, cómo la han desarrollado y cómo les beneficia a ellos y al programa. A continuación se presenta uno de los consejos del estudio de caso.

Puede descargar el [estudio de caso](#) completo en línea.

<p>De Hr.icio, WikiMedia</p> 	<p>Consejo rápido: Utilice los "Scrum" para promover el aprendizaje</p> <p>Para fomentar los debates frecuentes entre el equipo, MDF introdujo los "scrum". El término "scrum" procede del rugby. Se trata de una formación en la que los miembros del equipo de rugby se agrupan estrechamente con las cabezas agachadas mientras trabajan juntos para conseguir la posesión del balón. (Imagen de la izquierda) Los "scrum" se utilizan ahora como herramienta de gestión empresarial para ayudar a los directivos a completar proyectos complejos mejorando el trabajo en equipo, la comunicación y la coordinación. El MDF tomó prestada esta práctica al introducir reuniones de equipo frecuentes y breves para discutir el progreso y coordinar el trabajo. En MDF, el término ha evolucionado para describir cualquier reunión breve para discutir una idea, hallazgo o intervención. Visite youtu.be/I55fvYbjyQ para ver cómo es un scrum y para escuchar a Dharmen Chand, asesor comercial de MDF, describir cómo se introdujeron y cómo han evolucionado.</p>
---	---

5.1.2 Utilización de la información sobre resultados en la gestión de programas - El caso de Samarth-NMDP en Nepal, por Aly Miehlbradt

El uso eficaz de la información para ayudar a gestionar un programa permite al equipo del programa aprovechar lo que funciona y cambiar o interrumpir lo que no funciona. Esta adaptación es fundamental para garantizar que el programa maximice los impactos positivos a largo plazo dentro del tiempo y el dinero disponibles. Sin embargo, a muchos programas les resulta difícil analizar y utilizar eficazmente la información que recopilan. Este caso describe el sistema que el Programa de Desarrollo de Mercados de Samarth Nepal (Samarth-NMDP) ha desarrollado para analizar la información sobre los resultados y utilizarla para ajustar las intervenciones y estrategias. El caso ilustra este sistema explicando la experiencia de Samarth-NMDP en la adaptación de su estrategia en el sector de la mecanización agrícola en Nepal.

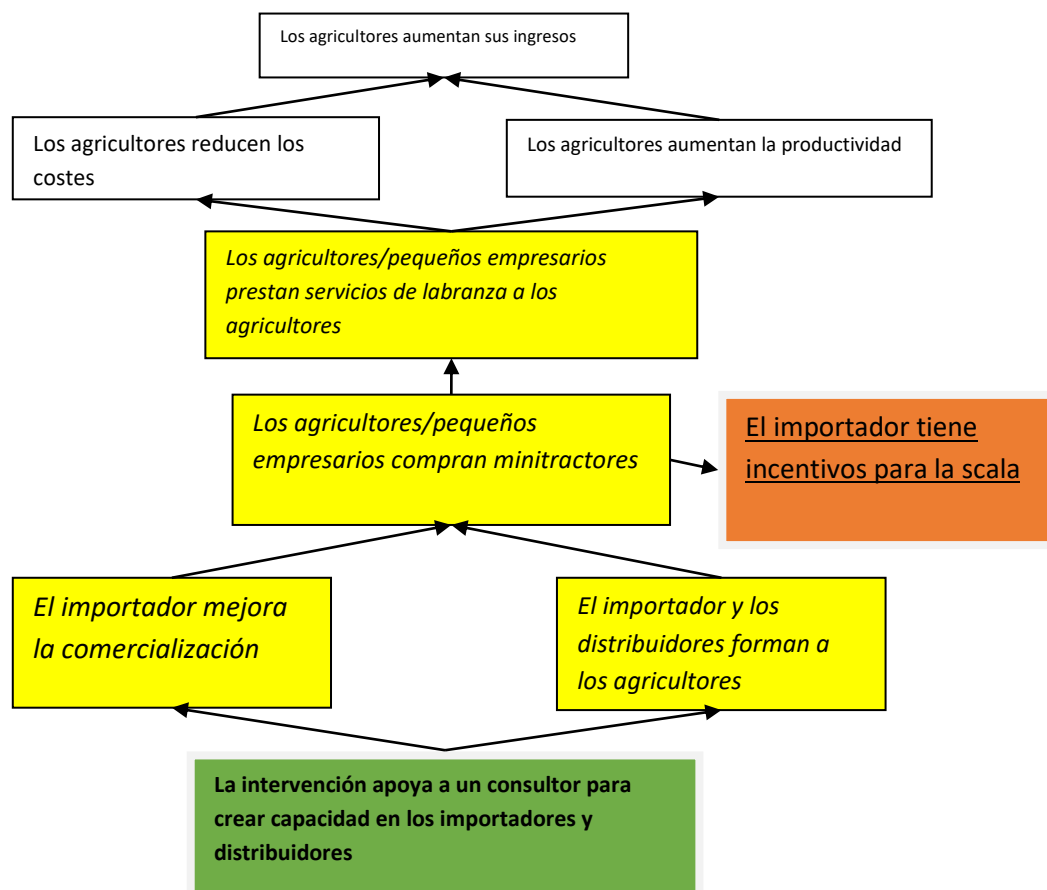


Figura 9

El caso también incluye herramientas específicas que Samarth-NMDP utiliza en su sistema, como la codificación por colores de las cadenas de resultados para mostrar el progreso del programa, ilustrado en la figura 9. La codificación por colores es una herramienta que permite visualizar claramente el progreso del cambio a través de una cadena de resultados. En Samarth, las cadenas de resultados se codifican utilizando calificaciones de "semáforo". La clasificación es una evaluación del cambio real de cada casilla de la cadena de resultados en relación con el cambio previsto para esa casilla hasta la fecha. Para permitir la visualización en la impresión en blanco y negro, también se utilizan cambios de fuente para distinguir los niveles.

- El verde indica un cambio igual o superior a las expectativas. (Texto en negrita)
- El color amarillo indica que se están produciendo cambios, pero no en la medida esperada. (Texto en cursiva)
- El color rojo indica que no hay cambios o que estos son negativos. (Texto subrayado)
- El recuadro blanco indica que aún no se espera que se produzca el cambio (Sin fuente especial)

Samarth subraya que una casilla roja no es un signo de mal rendimiento. Solo es un mal rendimiento si el equipo no identifica ni responde a las casillas rojas.

El caso incluye más consejos prácticos de la experiencia de Samarth, y entrevistas en vídeo con miembros del equipo. Puede descargar el [estudio de caso](#) completo [en línea](#).

5.1.3 Evaluación de la atribución: Un marco práctico para seleccionar los métodos de atribución adecuados, por Hans Posthumus y Phitcha Wanitphon

Medir el impacto en los programas de desarrollo del sector privado es importante, pero también un reto. Este documento de orientación proporciona una visión general de los métodos de atribución más comunes y ofrece orientación sobre cómo seleccionar el método de atribución más apropiado para la diversidad de intervenciones y su contexto. Incluye un diagrama de flujo con una lista de opciones y factores para ayudar a los programas a elegir entre los métodos de atribución. Este documento también documenta cómo cuatro programas han seleccionado y aplicado cuatro métodos de atribución diferentes.

Puede descargar el [documento de orientación](#) completo en línea.

Diferentes métodos de atribución

El estudio de caso proporciona un marco que ayuda a los programas a decidir entre diferentes métodos para evaluar la atribución. Los métodos mencionados en el marco son:

- **Estudio del antes y el después con opinión.** En algunos casos, la atribución puede evaluarse mediante un simple estudio del antes y el después, junto con la recopilación de la opinión de los informantes clave sobre el motivo de los cambios. Esto es especialmente útil cuando hay pocos factores que influyan en el resultado, o esos factores pueden ser medidos y controlados por el programa. Se puede [descargar](#) un caso en el que MDF Fiji ha utilizado un estudio del antes y el después.
- **Diseño cuasi experimental.** A menudo, los factores externos afectan al resultado que se está midiendo. Por ejemplo, el rendimiento puede verse afectado por el clima, otro programa de desarrollo o los tipos de suelo. En este caso, un estudio antes/después es insuficiente y puede ser mejor utilizar un diseño cuasi-experimental. Un diseño cuasi-experimental requiere que se identifique un grupo de comparación antes del inicio de la intervención, y que se mida su estado antes y después de la intervención. Los cambios en el grupo de comparación pueden compararse con los cambios en el grupo de tratamiento, para ver si el grupo de tratamiento se benefició de la intervención. Se [puede descargar](#) un estudio de caso en el que Samarth-NMDP ha utilizado este método.
- **Grupos de comparación.** Este enfoque se utiliza cuando es imposible identificar un grupo de comparación adecuado antes de que comience la intervención. Por ejemplo, puede utilizarse cuando se evalúa el impacto de los proveedores de insumos, ya que es posible que no se sepa quién comprará (y quién no) las semillas antes de que comience la intervención. En este método, los encuestados se asignan al grupo de tratamiento o de comparación hacia el final de la intervención, no al principio. [Puede descargarse](#) un estudio de caso en el que Propcom ha utilizado este método.
- **Comparar tendencias.** En algunos casos, no se dispone de un grupo de comparación, quizás porque todos los grupos relevantes se ven afectados por la intervención. Si este es el caso, y si se dispone de datos suficientes, se puede realizar un análisis de tendencias para evaluar si la intervención ha provocado algún cambio atribuible.
- **Evaluaciones de impacto sectorial.** En algunos casos, un programa puede llevar a cabo múltiples intervenciones dirigidas al mismo grupo de personas. Esto crea retos adicionales a la hora de evaluar la atribución, ya que es probable que los usuarios se beneficien de más de una

intervención, y es más difícil encontrar un grupo de comparación adecuado. Se puede [descargar](#) un estudio de caso sobre cómo ALCP Georgia abordó estos retos.

5.2 Evaluar el cambio sistémico

5.2.1 Medición del cambio sistémico: el caso de GEMS1 en Nigeria, por Nabanita Sen y Wafa Hafiz

Los programas de desarrollo pretenden crear cambios que sigan aportando beneficios a sus poblaciones objetivo más allá del periodo del proyecto. Para ello, los programas están diseñados para que los cambios no sólo sean sostenibles, sino también sistémicos. El cambio es sistémico cuando aborda las causas subyacentes del rendimiento del sistema de mercado que pueden dar lugar a un mejor funcionamiento del mismo. Evaluar el progreso en la realización de cambios sistémicos y medir los resultados de esos cambios sistémicos puede ser un reto. Este caso describe cómo el Programa GEMS1 evaluó los cambios sistémicos y los resultados de esos cambios para un modelo de negocio innovador en el acabado de piensos para el ganado.



Puede descargar el [documento de orientación](#) completo en línea.

Desafíos al evaluar el cambio sistémico

En este estudio de caso se exponen seis retos a los que se enfrentó GEMS1 al evaluar el cambio sistémico, y se describe cómo los abordó. Los retos son los siguientes:

1. **Definir a los agricultores directos e indirectos.** Tal y como se ha mostrado en el capítulo 4 de este documento, los programas a menudo no definen el cambio sistémico de forma que pueda ser medido. Al definir a los agricultores "directos" e "indirectos", GEMS1 dejó claro qué agricultores consideraba que se habían beneficiado de los cambios sistémicos.
2. **Evaluar si otras empresas se acercan.** A menudo se espera que el cambio sistémico se produzca a través de la "afluencia". Esto ocurre cuando las empresas, u otros actores del mercado, copian los nuevos modelos de negocio o comportamientos que el programa introdujo originalmente. El estudio de caso muestra cómo GEMS1 identificó y entrevistó a estas empresas.
3. **Identificar a los agricultores indirectos (copiadores).** GEMS1 decidió identificar a los agricultores indirectos obteniendo información de los agricultores directos. En otras palabras, se entrevistó a los agricultores que se beneficiaron directamente de la intervención para preguntarles si conocían a otros agricultores que hubieran copiado sus prácticas. GEMS1 hizo un seguimiento con una encuesta a 55 de estos "agricultores copiadores".
4. **Medición de los beneficios para los agricultores indirectos (de copia).** GEMS1 realizó una evaluación separada de los agricultores copiadores para medir el cambio atribuible para ellos, en lugar de suponer que obtendrían el mismo impacto que los agricultores directos.

5.2.2 Definir y poblar las vías para el cambio sistémico: Orientación estratégica del MDF, por Aly Miehlabradt

En marzo de 2014, el Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial convocó un taller de profesionales experimentados para debatir sobre el cambio sistémico y, en particular, sobre cómo evaluar los avances en su consecución. Una de las principales recomendaciones fue que un programa debe trazar un "camino" que describa los cambios sistémicos que espera que se produzcan, y cómo el programa influirá en esos cambios. Este camino previsto puede servir de base para supervisar los avances.

Este caso muestra cómo el Fondo para el Desarrollo de Mercados (MDF) aborda los retos de definir los cambios sistémicos previstos en los sectores a los que se dirige, esbozar las vías hacia el cambio sistémico y utilizar esas vías como base para supervisar los avances hacia los cambios definidos. El MDF utiliza su marco de cambio sistémico en los cinco países en los que opera: Fiyi, Timor Oriental, Pakistán, Sri Lanka y Papúa Nueva Guinea. El caso se ilustra con ejemplos de Fiyi, ya que es el país donde MDF lleva más tiempo trabajando.

La figura 10 muestra cómo se espera que los mercados evolucionen de un "estado inicial" a un "estado alto esperado". Estos cambios sistémicos se describen mediante seis parámetros clave: autonomía, sostenibilidad, resiliencia, inclusión, escala y empoderamiento económico de las mujeres. Basándose en su conocimiento del sistema de mercado y su estrategia sectorial, MDF proyecta el alcance del cambio sistémico que espera poder catalizar en los dos años siguientes a la finalización del programa. MDF evalúa el progreso a lo largo de las vías como parte de su seguimiento regular y la medición de resultados, resumiendo periódicamente los cambios observados y la influencia de MDF en ellos a lo largo de los seis parámetros.

Este proceso ayuda a MDF a desgarnar los cambios sistémicos en los que pretende influir, para describir de forma sucinta su visión del cambio sistémico, analizar los avances y comunicar los resultados. Al mismo tiempo, el marco y la disciplina que lo rodea ayudan a MDF a considerar el progreso en los aspectos clave del cambio sistémico, evitando la trampa de centrarse en un aspecto e ignorar otros. Los gestores y el personal de MDF afirman que el marco les proporciona una plataforma clara para debatir concretamente los cambios sistémicos en los que pretenden influir las múltiples intervenciones, lo que les permite analizar y mejorar más eficazmente sus estrategias sectoriales a la luz de los retos encontrados y los progresos realizados.

Puede descargar el estudio de caso completo [en línea](#).



Figura 10 - Ruta del cambio sistémico del MDF

6 Pasos prácticos para la participación

6.1 Cómo empezar

Aunque cada programa sigue su propio camino hacia el cumplimiento de la Norma DCED, hay algunos pasos comunes en el proceso:

1. **Interés/conciencia inicial:** Como primer paso, es esencial que los programas se hagan una idea inicial de lo que es el Estándar DCED y de por qué sería relevante para su trabajo. A algunos profesionales les resulta útil leer los materiales disponibles en el sitio web, otros aprenden de otros programas y otros asisten a eventos para familiarizarse con el Estándar DCED. Consulte el sitio web o póngase en contacto con el DCED en Admin@Enterprise-Development.org para obtener información sobre los próximos seminarios o formaciones.
2. **Comprensión plena de lo que se requiere:** Es importante que los profesionales comprendan plenamente los diferentes elementos de la Norma, la razón de ser de cada punto de control y cómo cumplir los criterios de conformidad. El DCED ofrece una serie de orientaciones y ejemplos sobre cómo garantizar el cumplimiento de la Norma. También se celebran varios eventos de formación a lo largo del año para apoyar a los programas en su iniciativa de medición de resultados.
3. **Implementación:** Algunos programas avanzan hacia la implementación utilizando el apoyo ofrecido a través del sitio web del DCED, y otros obtienen apoyo directo de consultores que tienen experiencia práctica en el uso del Estándar. Los programas que ya cuentan con un sistema de medición de resultados deben realizar un análisis inicial de las deficiencias, para demostrar la proximidad de su sistema actual a los requisitos del Estándar DCED. Dependiendo de los recursos disponibles, algunos programas también han considerado útil "probar" inicialmente el Estándar en algunos sectores antes de aplicarlo en todas las carteras.
4. **Revisión previa a la auditoría:** Antes de someterse a una auditoría completa, se recomienda que los programas encarguen una auditoría de revisión previa a la auditoría a un consultor con



experiencia en la Norma DCED, con el fin de comprobar si cuentan con el sistema requerido y, en caso contrario, identificar los pasos que faltan. Los programas que hasta ahora han realizado una revisión previa a la auditoría la han encontrado especialmente útil, ya que les ayuda a prepararse para la auditoría completa y a obtener recomendaciones externas sobre los pasos esenciales que deben dar para mejorar su sistema de medición de resultados.

5. **Auditoría completa:** Una auditoría completa implica una evaluación externa y objetiva del sistema de seguimiento que se utiliza en el programa, o, en el caso de los nuevos programas, una evaluación del sistema que se ha implantado (pero que aún no se utiliza). La llevan a cabo auditores aprobados por el DCED con experiencia en la Norma. El informe de la auditoría es válido durante dos años, tras los cuales el programa debe ser auditado de nuevo con éxito para mantener el estatus. [Consulte el sitio web del DCED para obtener más información.](#)

El principal coste de la aplicación del Estándar DCED es el tiempo de los gestores del programa y su personal. Pero dado que se invierte en lograr una mayor claridad sobre la lógica del programa, no se trata de un coste general, ni de una parte del presupuesto de medición de resultados. Por el contrario, es una función básica del personal del programa, en su afán por ser más eficaz. Es posible que se necesiten conocimientos especializados o formación del personal para garantizar que el sistema de medición sea totalmente funcional y eficaz. Del mismo modo, una auditoría suele requerir algunas semanas de consultoría (dependiendo del tamaño del programa).

6.2 Apoyo ofrecido por el DCED

El DCED ofrece una serie de ayudas y recursos a los programas interesados en aplicar el Estándar DCED. Se puede acceder a casi todos ellos a través del sitio web del DCED, en www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard. Esto incluye:

- [Directrices](#) de aplicación. El DCED ha elaborado unas directrices de aplicación para cada uno de los elementos de la Norma. En ellas se analiza cada punto de control y los criterios de cumplimiento, y se explica lo que es necesario para cumplir la Norma del DCED.
- [Una caja de herramientas](#) con vídeos que ofrecen un ejemplo trabajado de una Guía de Intervención o un Plan de Seguimiento, con plantillas descargables.
- [Estudios](#) de caso. Los estudios de caso ofrecen ejemplos prácticos de cómo diferentes programas están trabajando hacia el estándar DCED.
- [Un mapa](#) que muestra todos los programas del mundo que utilizan actualmente la Norma, para promover el intercambio local y la creación de redes.
- [Notas de aprobación de las auditorías](#), en las que se indican las principales formas de maximizar las puntuaciones de las auditorías y las formas en las que se pueden perder puntos.
- [Mercado de consultores del](#) Estándar DCED. El mercado de consultores del sitio web contiene una lista de consultores con experiencia en la aplicación del Estándar DCED.
- [Vacantes, cursos de formación y eventos](#) en PSD. El sitio web enumera las oportunidades de trabajo actuales en PSD (incluida la medición de resultados), los próximos cursos de formación del DCED y de proveedores privados, incluidos los dirigidos a principiantes y usuarios más avanzados tanto en PSD como en la medición de resultados.

- [Directrices temáticas](#). El DCED ha elaborado directrices para la aplicación de la Norma en los fondos de desafío, el empoderamiento económico de las mujeres, los entornos afectados por conflictos y la reforma del entorno empresarial.
- [Boletín de noticias por correo electrónico](#). Manténgase en contacto suscribiéndose al boletín desde la página principal del sitio web. También puede enviar un correo electrónico al DCED directamente a Admin@Enterprise-Development.org.