

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

PUNTOS DE CONTROL Y CRITERIOS DE CONFORMIDAD

Versión VI, enero 2013



CDDE

Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial

El Estándar CDDE para la medición de resultados
en el desarrollo del sector privado

Versión VI, 13 enero 2013

Índice de Materias

INTRODUCCIÓN.....	2
LOS INDICADORES DE IMPACTO UNIVERSAL	4
1. ARTICULANDO LA CADENA DE RESULTADOS	6
2. INDICADORES CLAVES DE CAMBIO	6
3. MEDIR CAMBIOS EN INDICADORES	6
4. ESTIMANDO CAMBIOS ATRIBUIBLES.....	7
5. CAPTURANDO CAMBIOS MÁS AMPLIOS EN EL SISTEMA O MERCADO.....	7
6. MONITOREANDO LOS COSTOS DEL PROGRAMA	7
7. REPORTANDO RESULTADOS.....	7
8. MANEJANDO EL SISTEMA PARA MEDICIÓN DE RESULTADOS.....	7
CRITERIOS DE CUMPLIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN	8
HOJA DE PUNTAJE – VERSIÓN ESTÁNDAR, ENERO 2013	10
DEFINICIONES.....	16

Introducción

Existe cada vez más presión para que se mida y se informe sobre los resultados del desarrollo del sector privado (DSP) y, actualmente, los programas de DSP no suelen recibir el reconocimiento que merecen por los logros que están alcanzando. El Estándar CDDE (en adelante Estándar) resume los elementos clave en un proceso práctico para estimar los resultados, a fin que los programas los puedan gestionar internamente. Sus objetivos son:

- Facilitar la medición y informe de resultados por parte de los programas;
- Llegar a una comprensión compartida sobre la exactitud mínima aceptable en la valoración de los resultados, de forma que éstos sean tanto fidedignos como útiles;
- Siempre que sea posible, medir un pequeño número de “indicadores de impacto universal” (ver definición abajo) de manera común, para que los donantes y otras entidades puedan agregar los impactos mediante programas; y,
- Permitir que los programas empleen la medición de resultados en su gestión diaria, sobre todo para validar los supuestos en los que se ha fundamentado la lógica del programa.

A los donantes, la participación de sus programas de DSP en el Estándar ofrece:

- Un enfoque común para la medición de resultados, que se puede aplicar a diversos programas de DSP con un pequeño costo adicional;
- Claridad en lo que reportarán los programas, con la correspondiente documentación de soporte;
- Estimaciones frecuentes y fidedignas de los resultados de los programas;
- Indicadores universales que los donantes pueden incluir a un gran número de programas; y,
- La posibilidad de reducir los costos de seguimiento, sobre todo con los programas más pequeños.

La adopción del Estándar ofrece beneficios adicionales a los directores de programas:

- Un modo de aclarar las expectativas de los donantes, en relación a la medición de resultados;
- Credibilidad de los programas en la presentación de sus resultados;
- Menos preguntas sobre cómo se midió los resultados en comparación con sistemas de medición gestionados internamente;
- Claridad y orientación uniforme en algunos de los elementos de la medición de resultados que representan un gran reto; e,
- Información útil y periódica para la gestión de programas.

El Estándar se basa en la articulación de cadenas de resultados: la lógica implícita en toda intervención. En conjunto, todos los elementos sintetizados en este documento constituyen un sistema muy práctico que los programas pueden utilizar para medir los resultados que consiguen. Para asegurar que los resultados divulgados sean fidedignos, la [auditoría](#) del sistema puede ser realizada opcionalmente por un auditor externo¹. En todo caso, el auditor busca identificar buenas prácticas y soluciones más pragmáticas para los desafíos en la medición de resultados; la verificación clave del auditor es si el enfoque elegido por el programa puede convencer a un observador razonable, pero escéptico.

Para cada elemento del Estándar, se sintetiza los requerimientos mínimos que satisfacen al auditor. Los criterios de cumplimiento con los que el auditor evalúa al programa contra cada punto de control se exponen por separado en la Hoja de Evaluación CDDE Estándar; la documentación puede realizarse de cualquier forma. Los elementos denominados “Obl.” (“Obligatorio”, en verde), son considerado obligatorios para todos los programas que participan; los elementos denominados “Rec.” (“Recomendado”, en amarillo) también corresponden a la buena práctica, pero son aquellos que los programas actualmente pueden considerar difíciles de cumplir. Es posible que estas Recomendaciones se conviertan en elementos “Obligatorios” en el futuro a medida que vaya mejorando el ámbito de medición de resultados. Las secciones en el Estándar no son componentes aislados sino deben ser implementados de manera integrada. Cada uno de los elementos depende de los otros. En conjunto, el Estándar se puede considerar como una lista de verificación para un sistema de medición de resultados que se conforme a la buena práctica establecida.

¹ Para obtener más información sobre auditorías, consulte <http://www.enterprise-development.org/page/audits>

Al final de este Estándar hay una “hoja de evaluación” en la que se define cada criterio de cumplimiento contra los que se evalúa un programa. También hay definiciones de términos para coadyuvar a garantizar que los programas, auditores y donantes tengan un entendimiento común de los puntos de control y los criterios de cumplimiento. Además existen “[orientaciones de implementación](#)” y otros documentos² que proporcionan explicaciones de cada punto de control y criterio de cumplimiento, así como ejemplos y consejos para el cumplimiento de cada punto de control.

Este Estándar es el resultado de un proceso, basado en el campo de la discusión, experimentación y creación de consensos entre directores de programas y asesores durante el período 2008-2012, así como de la colaboración con agencias y programas. El Estándar, el proceso de auditoría y el apoyo que necesitan los programas para la adopción de tales elementos continuarán en desarrollo.

El Estándar no es un sustituto de la experiencia o el sentido común, sino que aporta un marco dentro del cual los directores de programas pueden identificar las brechas importantes en sus actividades actuales de medición de resultados, y abordarlas de manera efectiva. El Estándar no obliga a lo imposible, sino que provee un incentivo para medir más de lo posible, y que ha sido medido en el pasado. En todos los casos, es necesario medir los resultados con los mejores medios disponibles y triangularlos con más de un enfoque. Sin embargo, en palabras de John Maynard Keynes, “es mejor estar aproximadamente en lo cierto que exactamente equivocado”.

Nota: Actualmente, los programas pueden elegir aplicar la metodología CDDE en la totalidad de sus programas, o en determinados componentes o intervenciones. Cada intervención consiste en todas las actividades necesarias para construir una cadena de resultados que sea coherente; de ahí que este Estándar toma la cadena de resultados como principal unidad de análisis. Según la terminología que se emplea en este documento, varias intervenciones pueden formar un componente y varios componentes pueden formar un programa.

Los Indicadores de Impacto Universal

Se recomienda el uso de estos indicadores en todos los programas participantes para que los donantes y otras partes interesadas puedan agregar el impacto entre programas, si la situación lo permite.

Escala: Número de empresas-meta que obtienen un beneficio financiero como resultado de las actividades del programa, por año y acumulativamente. El programa debe definir sus “empresas-meta”.³

Ingresos netos: Ingresos netos adicionales (ventas adicionales menos costos adicionales) que han obtenido las empresas-meta como consecuencia del programa, por año y acumulativamente. Además, el programa debe explicar cómo es probable que estos ingresos sean sostenibles.

² Véase <http://www.enterprise-development.org/page/implementing-standard>

³ Empresas-meta son los beneficiarios finales que un programa aspira a beneficiar; usualmente éstas son los productores pobres y/o trabajadores en las empresas.

Empleos netos adicionales generados:⁴ Empleos netos y adicionales, equivalente a tiempo completo, generados en empresas-meta como consecuencia del programa, anual y acumulativamente. Por “adicional” se entiende “empleos generados” menos “empleos perdidos”. Por “anual” se comprende 240 días de trabajo. El programa debe explicar cómo es probable que estos empleos sean sostenibles. Se puede reportar sobre los empleos que han sido protegidos o sostenidos, por separado.

El enfoque en el impacto, que conlleva el Estándar, es muy apreciado por quienes trabajan en el campo de medición de resultados. Sin embargo, es evidente que existen situaciones y actividades en las que el impacto no se puede valorar ni atribuir con exactitud, y en estas situaciones el Estándar no es exigido. Por ejemplo, a veces el éxito de una intervención depende de condiciones fuera del alcance de la influencia del programa. O podría ser difícil separar el impacto de un proyecto del impacto causado por otros programas. Sin embargo, en tales casos es importante documentar las razones por las que el programa es no es capaz de satisfacer los requisitos del Estándar, para que, en el caso de una auditoría, el auditor pueda también evaluar si la explicación es razonable.

Además, la decisión final sobre los indicadores de impacto depende en cierto grado de cada una de las agencias, y el Estándar permite que la lista anteriormente descrita sea adaptada a las necesidades de agencias y programas particulares — por ejemplo, para centrarse en sus objetivos de desarrollo que ya tienen. El programa o agencia es responsable de la publicación de resultados; puede que el CDDE utilice datos agregados de varios programas en sus publicaciones, pero de ninguna manera revelará la información que recibe de programas particulares sin permiso.

Es necesario anotar que los indicadores de impacto universal se refieren al impacto a nivel de empresa; traducirlo en impacto a nivel del hogar es un proceso delicado, sobre todo en cuanto atañe a la atribución, dado que las familias suelen tener varias fuentes de ingresos. Se espera, por tanto, que las agencias financiadoras contraten un estudio adicional realizado por especialistas, para medir el impacto a nivel del hogar considerando el nivel de atribución, si requieren de esta información.

⁴ Algunos programas no están de acuerdo con este indicador porque la generación de empleo como tal no es la base para el crecimiento pro-pobre a lo largo plazo. Estos programas preferían un indicador vinculado con la productividad de la mano de obra y/o con la competitividad. Sin embargo, dada la dificultad de diseñar un indicador de tal género que sea aplicable a numerosos programas y los retos que supone su agregación, así como el interés que tienen muchos gobiernos y donantes por este indicador, éste ha sido mantenido.

Versión VI, enero 2013

1. Articulando la Cadena de Resultados

No.	Punto de Control	Nivel
1.1	Una cadena de resultados apropiada, suficientemente detallada, y lógica está articulada explícitamente para cada una de las intervenciones.	Obl.
1.2	Cada cadena de resultados está respaldada por la investigación y análisis adecuado.	Obl.
1.3	El personal de intermedio y alto nivel está familiarizado con la(s) cadena(s) de resultados, y las utilizan para guiar sus actividades; los socios principales pueden explicar la lógica de las intervenciones.	Obl.
1.4	La(s) cadena(s) de resultados es(son) revisada(s) regularmente para reflejar los cambios en la estrategia del programa, en los actores externos, y en las circunstancias del programa.	Obl.
1.5	La(s) cadena(s) de resultados incluye(n) los resultados de cambios sistémicos más amplios en niveles claves.	Rec.
1.6	La investigación y análisis subyacentes a la(s) cadena(s) de resultados toman en cuenta el riesgo de desplazamiento.	Rec.

2. Indicadores Claves de Cambio

No.	Punto de Control	Nivel
2.1	Existe al menos un indicador relevante asociado con cada cambio descrito en la(s) cadena(s) de resultados.	Obl.
2.2	Los indicadores de impacto universal están incluidos en cada cadena de resultados que sea relevante.	Obl.
2.3	Hay indicadores específicos que permiten la evaluación de la sostenibilidad de los resultados.	Obl.
2.4	El personal de intermedio y alto nivel entiende los indicadores y cómo ilustran el progreso del programa.	Obl.
2.5	Los impactos anticipados son pronosticados de manera realista para los indicadores cuantitativos claves, a fin de asignar fechas.	Rec.

3. Medir Cambios en Indicadores

No.	Punto de Control	Nivel
3.1	Se recopila información estándar de cada indicador clave.	Obl.
3.2	La información para cada indicador se recopila utilizando métodos que se alinean con las buenas costumbres de investigación.	Obl.
3.3	Se recolecta la información cualitativa de los cambios en varios niveles de la cadena de resultados.	Obl.
3.4	Son verificados regularmente los cambios reportados en los indicadores que hayan sido extrapolados de las figuras iniciales.	Rec.

4. Estimando Cambios Atribuibles

No.	Punto de Control	Nivel
4.1	Los cambios atribuibles en todos los indicadores claves en la cadena de resultados son estimados utilizando métodos que se alinean con las buenas costumbres establecidas.	Obl.

5. Capturando Cambios Más Amplios en el Sistema o Mercado

No.	Punto de Control	Nivel
5.1	Los resultados de cambios sistémicos en niveles claves en la(s) cadena(s) de resultados son evaluados utilizando métodos que se alinean con las buenas costumbres establecidas.	Rec.

6. Monitoreando los Costos del Programa

No.	Punto de Control	Nivel
6.1	Los costos son monitoreados anualmente y acumulativamente.	Obl.
6.2	Los costos son repartidos por cada componente mayor del programa (se aplica solamente a los programas con más de un componente central).	Rec.

7. Reportando Resultados

No.	Punto de Control	Nivel
7.1	El programa produce un reporte, al menos anualmente, lo que claramente y minuciosamente describe los resultados hasta la fecha.	Obl.
7.2	Se reconocen también la contribución de otros programas financiados con fondos públicos o por contribuciones privadas.	Obl.
7.3	Los cambios reportados en los indicadores claves son desagregados por género.	Obl.
7.4	Se reportan los resultados de cambios sistémicos y/u otros efectos indirectos.	Rec
7.5	Se publican los resultados.	Rec

8. Manejando el Sistema para Medición de Resultados

No.	Punto de Control	Nivel
8.1	El programa tiene un sistema claro para la medición de resultados, lo cual asegura que las conclusiones sean utilizadas en el manejo del programa y en la toma de decisiones.	Obl.
8.2	El sistema tiene el respaldo de suficientes recursos, tanto humanos como financieros	Obl.
8.3	El sistema se integra con el manejo del programa.	Obl.

Criterios de Cumplimiento para la Evaluación

La hoja de evaluación se ha preparado para delinear los criterios de cumplimiento por los que un auditor asesoraría un programa contra cada punto de control delineado en el Estándar CDDE para la Medición de Resultados en el Desarrollo del Sector Privado Versión VI (enero 2013).

Cada punto de control se ha dividido en criterios de cumplimiento, los que se clasificarán dentro de un máximo de 10 puntos, basándose en hasta qué punto el programa cumple con estos criterios. La clasificación para cada criterio de cumplimiento se basará en el examen de una selección de proyectos/intervenciones individuales dentro de un programa, además del programa en su totalidad. Los criterios de cumplimiento para los puntos de control se han formulado para poder evaluar si el programa tiene establecidos los diferentes elementos, si son de buena calidad, y si están siendo utilizados.

El CDDE reconoce el hecho de que las nuevas iniciativas también están interesadas en conocer si el sistema que están diseñando tendrá conformidad con el Estándar – antes de haber tenido tiempo para utilizarlo con cierta regularidad. Por tanto, se ha dominado algunos de los criterios de conformidad como de “Uso”, es decir, que la conformidad no es obligatoria para los programas que comenzaron hace menos de un año. En tal caso, los auditores se limitarán a certificar que el sistema que se aplica es compatible con el Estándar: no certificarán que se utiliza el sistema con frecuencia, ni que el sistema genera información fidedigna sobre los resultados obtenidos. Los criterios de cumplimiento que no son aplicables para todos los programas se indican con C/A (cuando aplica).⁵

Los programas recibirán una clasificación de la siguiente manera:

- Puntos de control “Obligatorios” del cien por ciento (100%) del total de puntos posibles (10 puntos para cada criterio de cumplimiento).⁶
- Puntos de control “Recomendados” del cien por ciento (100%) del total de puntos posibles (10 puntos para cada criterio de cumplimiento).⁷

La clasificación final se presentará con una marca o “check” (✓) en las siguientes tablas:

Puntos de control “Obligatorios”:

Porcentaje	Descripción	Calificación del Programa
91-100	Fuerte sistema de medición de resultados	
81-90	Sistema de medición	

⁵ Por ejemplo, en punto de control 2.1 el criterio de cumplimiento para la validación de los indicadores proxy se aplica solamente si el programa utiliza indicadores proxy.

⁶ El puntaje final puede diferir entre los diferentes programas, ya que ciertos criterios de cumplimiento no se aplican. La proporción porcentual es el puntaje final como proporción del total posible del programa.

⁷ Lo mismo que los puntos “Obligatorios”.

71-80	de resultados razonable	
61-70	Sistema de medición	
51-60	de resultados moderado	
41-50	con debilidades notables	
31-40		
21-30	Sistema de medición	
11-20	de resultados débil	
0-10		

Puntos de control “Recomendados”:

Porcentaje	Descripción	Calificación del Programa
81-100	Sistema de medición de resultados con fuertes características adicionales	
61-80	Sistema de medición de resultados	
41-60	con algunas características adicionales	
21-40	Sistema de medición de resultados	
0-20	con pocas características adicionales	

Hoja de Puntaje – Versión Estándar, enero 2013

1. Articulando las Cadenas de Resultados

No.	Puntos de Control	Criterios de cumplimiento divididos para puntaje	Puntaje (10)
1.1	Una(s) cadena(s) de resultados apropiada, suficientemente detallada, y lógica está articulada explícitamente para cada una de las intervenciones.	Una cadena de resultados se ha desarrollado y documentado para cada intervención.	
		Cada cadena de resultados demuestra todos los cambios claves, ordenados lógicamente, demostrando, en lo que se pueda, cómo la intervención seleccionada lleva a lograr las metas de desarrollo.	
		Cada cadena de resultados está detallada suficientemente para que todo cambio en cada nivel se pueda asesorar cuantitativamente y/o cualitativamente.	
1.2	Cada cadena de resultados está respaldada por la investigación y análisis adecuado.	El programa tiene evidencia documentada subyacente a la lógica de los pasos en cada cadena de resultados.	
		Cada cadena de resultados y/o documentación sustentador delinea las suposiciones significantes que respaldan la lógica de las cadenas de resultados y menciona las contribuciones relevantes de otras iniciativas.	
		La documentación explica cómo es probable que los cambios delineados en cada cadena de resultados dirijan a un impacto duradero.	
1.3	El personal de intermedio y alto nivel está familiarizado con la(s) cadena(s) de resultados, y las utilizan para guiar sus actividades; los socios principales pueden explicar la lógica de las intervenciones.	El personal de intermedio y alto nivel puede describir la(s) cadena(s) de resultados en relación a su trabajo.	
		El personal de intermedio y alto nivel puede dar ejemplos de cómo utilizarán o cómo han utilizado (para programas que tienen más de 1 año) las cadenas de resultados para guiar su trabajo.	
		Los colaboradores claves describen la lógica de las intervenciones que se refleja en las cadenas de resultados (C/A).	
1.4	La(s) cadena(s) de resultados es(son) revisadas regularmente para reflejar los cambios en la estrategia del programa, en los actores externos, y en las circunstancias del programa.	El programa tiene un sistema claro para revisar la(s) cadena(s) de resultados al menos una vez al año.	
		Uso: el programa tiene evidencia para demostrar que se ha(n) revisado la(s) cadena(s) de resultados al menos una vez durante el año previo. Tiene evidencia para justificar los cambios o la falta de cambios hechos a la(s) cadena(s) de resultados.	

1.5	La(s) cadena(s) de resultados incluye(n) los resultados de cambios sistémicos más amplios en niveles claves.	Los resultados esperados de cambios sistémicos o en todo el mercado son incluidos claramente en cada cadena de resultados (C/A).	
1.6	La investigación y análisis subyacentes a la(s) cadena(s) de resultados toman en cuenta el riesgo de desplazamiento.	El programa puede citar o producir evidencia que se ha tomado en cuenta el desplazamiento en el desarrollo de la(s) cadena(s) de resultados.	

2. Indicadores Determinantes de Cambio

No.	Puntos de Control	Criterios de cumplimiento divididos para puntaje	Puntaje (10)
2.1	Existe al menos un indicador relevante asociado con cada cambio descrito en la(s) cadena(s) de resultados.	Indicadores cuantitativos y/o cualitativos han sido definidos para cada cambio en la(s) cadena(s) de resultados.	
		Los indicadores son relevantes a los cambios asociados en la(s) cadena(s) de resultados.	
		Se provee evidencia de validación para los indicadores proxy, si los utilizan. (C/A)	
2.2	Los indicadores de impacto universal son incluidos en cada cadena de resultados que sea relevante.	Cada cadena de resultados incluye los indicadores de impacto universal en los niveles relevantes cuando sea posible; si no están incluidos, se agrega una justificación escrita para cada indicador.	
2.3	Hay indicadores específicos que permiten la evaluación de la sostenibilidad de los resultados.	Han sido definidos los indicadores específicos (cualitativos y/o cuantitativos) que facilitan la evaluación de la sostenibilidad de resultados en las cadenas de resultados.	
		Los indicadores son relevantes y apropiados para la evaluación de la sostenibilidad de los resultados en niveles claves de las cadenas de resultados.	
2.4	El personal de intermedio y alto nivel entiende los indicadores y cómo ilustran el progreso del programa.	El personal de intermedio y alto nivel puede describir los indicadores aplicables a su trabajo.	
		El personal de intermedio y alto nivel puede dar ejemplos de cómo utilizarán o cómo han utilizado la información sobre los cambios en indicadores para informar su estrategia y la implementación de decisiones (para programas que tienen más de 1 año).	
2.5	Los impactos anticipados son pronosticados de manera realista para los indicadores cuantitativos claves, a fin de asignar fechas apropiadas.	Existen pronósticos claros para los indicadores claves cuantitativos, para fechas específicas durante o más allá de la intervención. Los pronósticos se expresan como un cambio en el valor del indicador debido al programa para una fecha específica. Uso: Los documentos demuestran que los pronósticos han sido revisados al menos una vez en el año anterior con los cambios, o la falta de cambios justificados.	

	Los pronósticos son respaldados por investigaciones documentadas, análisis y cálculos claros, con las fuentes de información y suposiciones delineadas explícitamente.	
	Donde sea posible, hay pronósticos para los indicadores de impacto universal (u otros indicadores de impacto común) hasta el final del programa o hasta dos años después del final del programa.	

3. Midiendo los Cambios en Indicadores

No.	Puntos de Control	Criterios de cumplimiento divididos para puntaje	Puntaje (10)
3.1	Se recopila información estándar de cada indicador clave.	Se ha establecido un plan documentado para reunir la información de línea-base. Uso: El programa ha recopilado información de línea-base y ha delineado el estatus de los indicadores claves antes que las actividades hayan efectuado los cambios.	
3.2	La información para cada indicador se recopila utilizando métodos que se alinean con las buenas costumbres de investigación.	Se ha establecido un plan documentado para reunir la información para cada indicador en momentos apropiados. El plan es exhaustivo, realista, y de acuerdo con la buena costumbre de investigación. Demuestra para cada indicador se señala qué información se recopilará, cuándo y cómo se recopilará la información, y cómo cada indicador será calculado o descrito. Uso: El programa puede demostrar que ha utilizado el plan para recopilar la información. Uso: El programa puede demostrar que la información recopilada concuerda con la buena práctica establecida (en términos de diseño de investigación, coordinación de tiempo, muestreo, control de calidad, etc.).	
3.3	Se recopila la información cualitativa de los cambios en varios niveles de la cadena de resultados.	La evaluación de los cambios incluye la recopilación de información cualitativa. La recopilación de información cualitativa permite una evaluación apropiada de por qué los cambios se están o no se están efectuando y el carácter, profundidad, y sostenibilidad de los cambios en los distintos niveles de la cadena de resultados.	
3.4	Son verificados regularmente los cambios reportados en los indicadores que hayan sido extrapolados de las figuras iniciales.	Cuando los cambios en indicadores son calculados para un gran número de empresas que utilizan los datos de muestras pequeñas o de una fase piloto, se ha establecido un método para validar la extrapolación. Uso: El método para validar la extrapolación se utiliza regularmente.	

4. Estimando los Cambios Atribuibles

No.	Puntos de Control	Criterios de cumplimiento divididos para puntaje	Puntaje (10)
4.1	Los cambios atribuibles en todos los indicadores claves en la cadena de resultados son estimados utilizando métodos que se alinean con las buenas costumbres establecidas.	El programa tiene un plan documentado para la evaluación y estimación de la atribución de los cambios observados a los cambios en las actividades del programa, para cada uno de los indicadores claves en la cadena de resultados.	
		Los métodos elegidos para evaluar y estimar los atribuidos están relacionados con las cadenas de resultados, son apropiados para el contexto del programa, y se conforman con la buena práctica establecida.	
		Uso: El programa ha utilizado el plan para estimular el cambio atribuible en los indicadores.	
		Uso: El programa puede demostrar y los funcionarios pueden explicar los métodos utilizados para evaluar y estimar la atribución; y cómo los métodos concuerdan con la buena práctica establecida.	
		Uso: Las figuras son respaldadas por cálculos claros; las suposiciones son delineadas cuando sea necesario.	

5. Capturando Cambios Más Amplios en el Sistema o Mercado

No.	Puntos de Control	Criterios de cumplimiento divididos para puntaje	Puntaje (10)
5.1	Los resultados de cambios sistémicos en niveles claves en la(s) cadena(s) de resultados son evaluados	El programa tiene delineado, en las cadenas de resultados, un plan documentado para evaluar y estimar los resultados de cambio sistémico.	
		Los métodos elegidos para evaluar el cambio sistémico están relacionados con las cadenas de resultados, son apropiados para el contexto del programa, toman en cuenta la atribución, y concuerdan con la buena práctica de investigación.	
		Uso: Se ha utilizado el plan en el programa, para evaluar y estimar el alcance del cambio sistémico.	
		Uso: El programa es capaz de demostrar y los funcionarios pueden explicar los métodos utilizados para evaluar el cambio sistémico y cómo se conforman los métodos con la buena práctica establecida.	
		Uso: Las figuras son respaldadas por cálculos claros; las suposiciones son delineadas.	

6. Registrando los Costos del Programa

No.	Puntos de Control	Criterios de cumplimiento divididos para puntaje	Puntaje (10)
6.1	Los costos son monitoreados anualmente y acumulativamente.	Se ha establecido un sistema claro de contabilidad para rastrear los costos y producir informes anuales y cumulativos de todos los gastos dentro del país relacionados con el programa.	
		Uso: El programa tiene totales anuales y acumulativos de todos los gastos dentro del país relacionados con el programa.	
6.2	Los costos son repartidos por cada componente mayor del programa (se aplica solamente a los programas con más de un componente central).	El sistema de contabilidad permite que la gerencia estime y produzca totales en los gastos para cada componente principal del programa por los cuales se estima el impacto.	
		Uso: En el programa se ha estimado los costos anuales y cumulativos para cada componente por los cuales se estima el impacto.	

7. Reportando los Resultados

No.	Puntos de Control	Criterios de cumplimiento divididos para puntaje	Puntaje (10)
7.1	El programa produce un reporte, al menos anualmente, lo que claramente y minuciosamente describe los resultados hasta la fecha.	Existe en el programa un sistema documentado para estimar los indicadores de impacto universal que sean de todo el programa (y/u otros indicadores comunes de alto nivel) al menos anualmente.	
		Uso: El programa tiene un reporte anual con estimados claros de impactos a nivel de todo el programa para los indicadores de impacto universal (y/u otros indicadores comunes de alto nivel). El reporte delinea el contexto y cualquier información cualitativa necesaria para entender los números producidos.	
		Uso: El programa es capaz de explicar claramente cómo llegaron a los estimados y demostrar los cálculos sustentadores. Estos cálculos toman en cuenta el traslapo(C/A).	
7.2	Se reconocen también la contribución de otros programas financiados con fondos públicos o por contribuciones privadas.	Se reconoce (en el reporte arriba mencionado) cuando los cambios efectuados han sido/serán debido en parte al trabajo de otros programas públicamente financiados y de contribuciones privadas.	
7.3	Los cambios reportados en los indicadores claves son desagregados por género.	Todo cambio reportado, y particularmente los indicadores de impacto, es desagregado por mujeres y varones. Cuando las figuras no han sido desagregadas, se provee la justificación del por qué la desagregación no fuera posible o apropiada.	
7.4	Se reportan los resultados de cambios	Se reportan los resultados de cambios sistémicos y/u otros efectos indirectos.	

	sistémicos y/u otros efectos indirectos.	Cuando estos u otros efectos indirectos son cuantificados, se dividen las figuras en "directas" e "indirectas".	
7.5	Se publican los resultados.	Se ha hecho disponible públicamente un documento con los resultados y costos descritos en las secciones 7.1-7.4. El auditor puede elegir firmar este reporte.	

8. Gestión del Sistema para la Medición de Resultados

No.	Puntos de Control	Criterios de cumplimiento divididos para puntaje	Puntaje (10)
8.1	El programa tiene un sistema claro para la medición de resultados, lo cual asegura que las conclusiones sean utilizadas en el manejo del programa y en la toma de decisiones.	Existe en el programa un plan documentado para demostrar cómo la toma de decisiones de la gerencia será informada por la información obtenida del sistema de medición de resultados.	
		El plan es realista y asegura que la información de los resultados se integra regular y eficazmente a la toma de decisiones de la gerencia.	
		Todos los funcionarios del programa tienen acceso a una guía por escrito (ejemplo: un manual o guía para el personal) acerca de cómo implementar todos los aspectos de la medición de resultados (cada una de las secciones arriba).	
		Uso: La gerencia puede explicar hasta qué punto las suposiciones subyacentes en la(s) cadena(s) de resultados están siendo validadas, y pueden citar las decisiones que hayan tomado basadas en la información que el sistema de medición de resultados ha generado.	
8.2	El sistema tiene el respaldo de suficientes recursos, tanto humanos como financieros.	El programa puede demostrar que tiene disponible suficientes recursos humanos y financieros, y que han sido designados para gestionar e implementar el sistema de medición de resultados.	
		Los deberes y responsabilidades relacionados con la medición de resultados son apropiados y documentados.	
		Los funcionarios son capaces de describir con exactitud cuáles son sus deberes y responsabilidades en la medición de resultados.	
8.3	El sistema se integra con el manejo del programa.	Existe evidencia que se ha institucionalizado el sistema de medición de resultados, por ejemplo, en forma de inclusión en los documentos de gestión del programa, descripciones de puestos/trabajos, evaluaciones de empeño de los funcionarios, reuniones habituales, etc.	
		Todos los funcionarios son capaces de proveer ejemplos de las actividades de medición de resultados que han ejecutado en el mes anterior.	

Definiciones

Nota: De ser posible, las siguientes definiciones tienen correspondencia con el Glosario de términos clave desarrollado por la Red CAD sobre evaluación del desarrollo.⁸ Las definiciones tomadas del Glosario CAD textualmente se muestran *en letra cursiva*. En muchos casos se ha añadido detalles adicionales para aportar al nivel de especificidad que exige el objetivo de 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, que están orientadas a lograr cambios en diversos puntos del sistema de mercado en su totalidad.

Agregar:

Combinar los impactos producidos por el programa desde varias intervenciones; al agregar el impacto, hay que tener en cuenta los traslapes.

Atribución:

Imputación 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 con los efectos, los impactos y la retroalimentación.

Calcular:

Computar el valor de un indicador en base a diferentes unidades de información.

Cálculo aproximado:

Aproximación del valor de un indicador o de una atribución, según la información recopilada.

Cambio sistémico:

Cambios en los sistemas causados por la introducción de modelos de empresas/negocios sostenibles, alternativos e innovadores al nivel de mercados de apoyo (como en el sector privado, el gobierno, sociedad civil, o nivel de política pública). Estos cambios causan, a menudo, un impacto indirecto generalizado al acumularse al nivel de impacto de los mercados de apoyo y copiarse al nivel del beneficiario final.

Colaborador privado:

Empresa privada que ha aportado 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:

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

⁸ <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

Empresas-meta:

El tipo de empresa a la cual el programa busca beneficiar.

Encuesta:

Recolección de información de un determinado número de personas de una población determinada, en general mediante una serie de preguntas, para las cuales se puede cuantificar las respuestas.

Estudio de línea 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.

Esto debe incluir el estatus de los indicadores antes de que empiece una intervención, o antes de que la intervención haya efectuado algún cambio al nivel en el que se mide en un futuro, para evaluar el impacto de la intervención.

Evaluación de impacto:

Proceso de valoración del impacto del programa sobre las empresas, la reducción de la pobreza y/u otros objetivos de desarrollo.

Evaluar:

Estimar el cambio en un indicador mediante metodologías cuantitativas o cualitativas, o ambas.

Imitación:

Cuando otras empresas-meta copian comportamientos adoptados por las que están afectadas directamente por las actividades del programa.

Impacto:

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

Impacto directo:

Cambios que pueden atribuirse directamente a una organización o empresa con la cual el programa ha mantenido contacto significativo. El impacto directo no incluye los resultados de los cambios sistémicos, tal como la imitación y el efecto de atracción.

Impacto indirecto:

Cambios efectuados, por lo menos en parte, por las actividades del programa que no se pueden relacionar directamente con las organizaciones o empresas con las que el programa ha mantenido un contacto significativo. El impacto indirecto incluye los resultados del cambio sistémico como la imitación, el efecto de atracción y los cambios de segundo orden que resultan de los impactos directos e indirectos de un programa, por ejemplo, los cambios en sectores que no han sido definidos como meta o los cambios en la economía local que resultan de un aumento en el poder adquisitivo de los destinatarios de un programa.

Impactos inesperados:

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.

Indicador intermediario:

Indicador de cambio en cualquier nivel excepto el de la meta última, es decir, el nivel final.

Indicador proxy:

Indicador por el cual el cambio medible es confiable y claramente correlacionado con un indicador de cambio que el programa quiere conseguir (pero es más práctico medirlo a través del indicador proxy).

Indicadores:

Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y confiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar el desempeño de un organismo de desarrollo.

Indicadores clave:

Indicadores relacionados con los cambios “clave” o más importantes, descritos en la cadena de resultados.

Intervención:

Conjunto de actividades coherentes que están concebidas para el logro de un cambio de un sistema específico, reflejado en una sola cadena de resultados. Una intervención suele ser un subconjunto de un componente.

Investigación primaria:

La recopilación de información directamente (de empresas, proveedores de servicios, agencias del gobierno, etc.) en el terreno.

Investigación secundaria:

Recolección de información, usando estudios e informes ya existentes.

Medición de resultados:

El proceso de diseñar un sistema de medición con el fin de poder valorar el impacto de un programa, lo que puede ser utilizado para reportar los resultados y mejorar el manejo del proyecto.

Medir:

Evaluar el valor de un indicado.

Metodología:

Medio para evaluar el valor de los indicadores, por ejemplo una encuesta, reunión de un grupo focal o una entrevista con un informante clave.

Monitorear:

Una función continua que utiliza la colección sistemática de datos en indicadores específicos para producir una indicación del alcance del progreso, los objetivos logrados, y el progreso del uso de fondos designados, para entregar a la gerencia y los socios accionistas principales de una intervención de desarrollo en curso.

Movilización:

Empresas que a pesar de no estar en los niveles meta del programa imitan comportamientos que han adoptado las que están afectadas por las actividades del programa, o que entran en un sector o cadena de valor como consecuencia de los mejores incentivos y el entorno más propicio que ha generado el programa (al menos parcialmente). Este término también se usa cuando las agencias de gobierno u organizaciones de la sociedad civil que no están involucradas directamente con el programa imitan comportamientos de los que sí están involucrados directamente, o que cambian su comportamiento como consecuencia de los mejores incentivos o del entorno más propicio que ha generado el programa (al menos parcialmente).

Población meta:

El tipo de persona al que el programa busca beneficiar.

Pobre:

Inicialmente, el ODM1 se refería con este término a personas que viven con menos de un \$1 al día, en dólares de 1993 –en términos de paridad del poder adquisitivo; la definición ya ha sido ampliada significativamente – véase los ODM revisados. USAID, CGAP y otras organizaciones trabajan en la elaboración de “canastas” de indicadores de la pobreza específicas para cada país. Muchos países tienen su definición propia.

Programa:

EL Estándar CDDE Para la Medición de Resultados en el Desarrollo del Sector Privado, Versión VI, enero 2013

Para un donante, un programa es una unidad típica de análisis, a menudo contratada para un socio o empresa en general. Un programa está conformado por varios componentes.

Programa aliado:

Programa público (de un donante o de gobierno) con el cual el programa tiene un acuerdo por escrito (formal) que señala la colaboración. El programa aporta a los cambios atribuibles observados.

Proyección

Valoración razonable de futuros resultados, basada en conocimientos actuales y bien documentados del sistema en su totalidad.

Razonable:

Conclusión a la que llegaría un observador independiente, imparcial y bien informado.

Recopilación de información:

Recopilación de información cuantitativa o cualitativa para el monitoreo de los cambios que genera un programa, a cualquier nivel de la cadena de resultados de un programa, así como la información recopilada para la valoración de la atribución.

Supuesto:

Una suposición o la mejor estimación, que forma parte de la base del cálculo del valor de un indicador.

Sustentabilidad:

Continuidad de los beneficios de una intervención para el desarrollo una vez que la mayor parte de actividades han concluido. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo.

(Para fines de medición, se definirá la sustentabilidad como la continuación de los beneficios durante por lo menos dos años después del fin del programa).

Traslape:

Cuando dos intervenciones distintas atienden a las mismas empresas-meta hay traslape. Los programas deben corregir el traslape en vez de agregar el impacto de todas las intervenciones (cuando sea probable el traslape) para poder evitar un recuento doble.