



## Medición de Resultados en el Desarrollo del Sector Privado

**Mensajes principales** del tercer ciclo de diálogo virtual de la red e+i de COSUDE en 2011 y el webinar interactivo con expertos en medición de resultados

Del 22 de agosto al 12 de septiembre de 2011

### Introducción

Este documento sintetiza los principales mensajes del tercer diálogo virtual de la red e+i en 2011. Este ciclo fue diseñado como un servicio de asistencia remota temporal sobre la medición de resultados en el desarrollo del sector privado (PSD, por sus siglas en inglés), con un énfasis específico en el enfoque 'Lograr que los mercados funcionen para los pobres' (M4P).

### Mensajes principales del diálogo

#### ¿Por qué medir el cambio y para quién?

Los sistemas de medición de resultados que están siguiendo la Norma del DCED mejoran significativamente la capacidad de atribuir resultados a las intervenciones en los proyectos. También ayudan a comunicar de mejor manera los resultados a un público más amplio, como la alta gerencia, el parlamento, otros **grupos de interés** y el público en general.

Los sistemas de medición de resultados ayudan a los gestores de proyectos a obtener información más precisa para tomar decisiones más informadas que conduzcan a un claro mejoramiento en la eficiencia y efectividad de los proyectos. Además, el desarrollo de un sistema de medición de resultados y, específicamente, de la cadena de resultados, obligan al personal del proyecto a pensar cómo funcionan los mercados y qué pueden hacer ellos para hacer que estos mercados funcionen mejor, es decir, generar cambios a nivel sistémico. Por lo tanto, la medición de resultados no es solamente una herramienta para lograr la rendición de cuentas y la gestión del proyecto, sino que es igual de importante en cuanto respecta al proceso de aprendizaje del equipo del proyecto y sus socios.

Por ello, la motivación para medir los cambios en los sistemas de mercado a través de intervenciones en el sistema debe provenir, en primer lugar, de las personas que gestionan un proyecto y no solamente de donantes u otros grupos de interés.

#### ¿Cómo planificar un sistema de medición de resultados?

Es esencial pensar acerca de la medición de resultados exactamente desde el inicio de un proyecto, en la etapa de planificación, para poder establecer un sistema que pueda usarse como herramienta de orientación, gestión y aprendizaje en el marco del proyecto. El sistema de medición de resultados ya no debe ser visto como un componente aislado en marcha a lo largo de la implementación del proyecto, sino como una parte integral del mismo. Esto tiene implicaciones en los arreglos organizacionales, en la asignación de tiempo del personal, así como de los recursos. El desarrollo de un sistema de medición de resultados requiere una comprensión profunda del contexto, de la misma forma que se planifica una intervención. Por lo tanto, la planificación de la intervención y de la medición de

#### Diseño de buenas cadenas de resultados

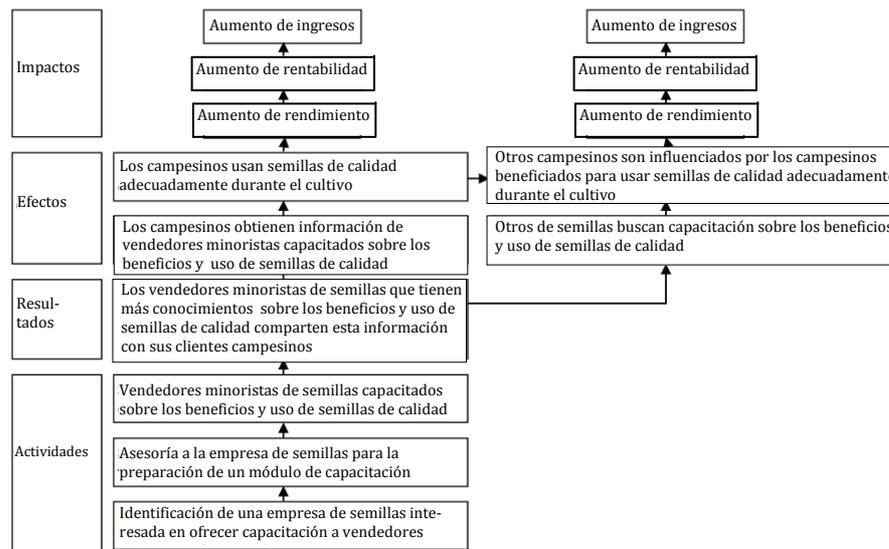
Existen dos tendencias para diseñar cadenas de resultados en la práctica: (1) Establecer cadenas de resultados simplificadas con tres a cuatro recuadros y un indicador para cada uno de ellos. Estas cadenas no nos dicen lo suficiente acerca de la lógica de la intervención como para ser significativas. (2) Establecer cadenas de resultados muy detalladas con demasiados recuadros e indicadores, lo que conlleva a un constructo complejo.

Una buena cadena de resultados contiene los cambios clave que son relevantes, con los indicadores igualmente clave que se debe medir para mostrar que estos cambios efectivamente ocurren (ver figura 1).

resultados idealmente deben ir de la mano.

El primer paso para diseñar un sistema de medición de resultados es de desarrollar una cadena de resultados que explicite la lógica detrás de cada intervención. En este sentido, para cada intervención, (o componente del proyecto) se necesita una cadena de resultados. Una parte integral de las cadenas de resultados son los indicadores, así como una predicción de los cambios que deberían ocurrir. Es necesaria una combinación adecuada de indicadores cuantitativos y cualitativos, especialmente para medir la sostenibilidad y el cambio sistémico.

Las cadenas de resultados no sustituyen el marco lógico. Éste continúa siendo una herramienta excelente para resumir la lógica de un programa. Al constituir un fundamento sólido del marco lógico, las cadenas de resultados requieren ser sintetizadas en el nivel de objetivo del marco lógico (ver figura 2). Los recuadros de las diferentes cadenas de resultados se resumen para generar los resultados, efectos e impactos del conjunto del proyecto.

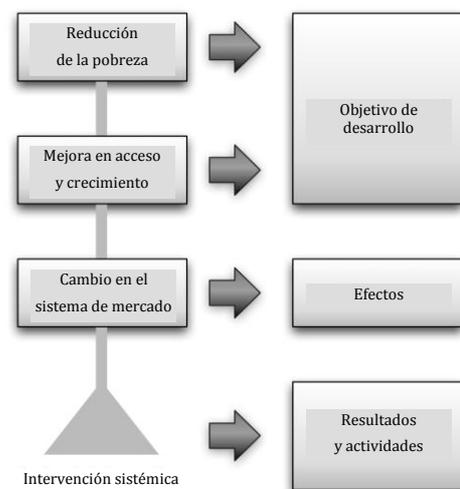


**Figura 1:** Ejemplo de una cadena de resultados (Fuente: Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial/DCED (2011): ¿Por qué tener una norma para medir resultados?)

Para el marco lógico, se debe definir indicadores que puedan ser agregados a partir de los indicadores de las cadenas de resultados (por ejemplo, el número de proveedores de servicios que realizan un cambio de comportamiento para brindar información a los beneficiarios, el número de políticas que son adoptadas por las asociaciones, etc., agregados a partir de diferentes cadenas de resultados en distintos sectores). Para el nivel de impacto, la Norma del DCED sugiere que los programas observen tres indicadores de impacto universales para medir el cambio: ingresos, alcance (escala) y trabajos creados. Este impacto agregado puede usarse para reportar sobre el marco lógico y agregarse a lo largo de una cartera entera de programas (por ej. una estrategia de país).

Ya que el marco lógico generalmente es una parte de un acuerdo legal con el donante, normalmente debe desarrollarse antes de iniciar el proyecto. Actualmente, no se ha recogido suficiente conocimientos para desarrollar una base sólida de cadenas de resultados y por lo tanto el marco lógico debe hacerse de una manera muy genérica para hacerlo coincidir posteriormente con la cadena de resultados. En este sentido es importante que haya suficiente flexibilidad del lado del donante para revisar el marco lógico una vez que se establecen las cadenas de resultados.

Sólo después de diseñar las cadenas de resultados y el marco lógico con indicadores y predicciones, y de desarrollar un plan de medición, se puede establecer una línea base. Si el marco lógico está bien diseñado en base a las cadenas de resultados y



**Figura 2:** Mapeo genérico de las cadenas de resultados y el marco lógico (adaptado de: DFID y COSUDE (2008): Una Guía Operativa para el Enfoque M4P).

con los indicadores correctos, entonces la línea base permitirá que el equipo de proyecto demuestre los cambios generados por el proyecto. Si un proyecto tiene múltiples intervenciones en varios mercados y, por ello, un gran número de cadenas de resultados, entonces se requiere establecer diferentes sub-líneas de base para diferentes cadenas de resultados. Ya que no todas las cadenas de resultados están listas al mismo tiempo, estas sub-líneas de base pueden establecerse en distintos momentos.

Se trata de líneas de base muy específicas que permiten a los gerentes de proyecto monitorear los cambios que ocurren en diferentes etapas de una intervención específica.

#### ¿Quién está midiendo, cómo y cuándo?

Es común que el personal dedicado al monitoreo y evaluación (M&E) a menudo no esté actuando de forma interactiva con el personal de implementación del proyecto. Esta barrera entre personal de campo y de M&E debe ser derribada porque el personal de campo conoce exactamente lo que se necesita medir y el personal de M&E sabe cómo medirlo.

La medición de resultados tiene que empezar bien, desde el inicio de una intervención. Cada paso de una intervención desde el primer momento debe ser analizado para ver si la cadena de resultados visualizada es realmente correcta y, si no es el caso, debe identificarse las razones. Esto no puede hacerse a través de largas encuestas, sino que induce a la necesidad de contar con suficiente información cualitativa obtenida a través de pequeñas encuestas a nivel de hogar, muestras seleccionadas y entrevistas en profundidad. De hecho, es únicamente cuando se compila información a niveles superiores de las cadenas de resultados y cuando el proyecto desea saber si la intervención realmente cambia el sistema de mercado a gran escala, las encuestas formales son la herramienta correcta.

La peculiaridad de los proyectos M4P recae en el hecho de que las intervenciones se diseñan para causar el cambio sistémico en los mercados y su intención es tener un impacto indirecto que es más difícil de medir que el cambio directo generado por las intervenciones. Aunque no existen herramientas específicas para medir los resultados en los proyectos M4P, se puede usar las herramientas ordinarias para medir cambios.

Es útil reflexionar sobre la validez de las cadenas de resultados cada vez que haya información nueva a partir del monitoreo y la evaluación del impacto, o incluso a partir de visitas regulares a los proyectos. Esto permite que los equipos del proyecto reflexionen sobre sus hallazgos del mercado y observen si el cambio está ocurriendo como se anticipaba y, si no fuera el caso, si se necesita diseñar actividades nuevas o de seguimiento. La Norma del DCED sugiere que los programas reflexionen sobre las cadenas de resultados al menos una vez al año, pero en realidad para los programas es útil hacerlo más seguido.

#### Acerca de las auditorías y evaluaciones

Normalmente, los evaluadores luchan por evaluar si los proyectos realmente logran lo que dicen hacer, debido a la ausencia de una lógica explícita o de datos para verificarlo. La diferencia entre una evaluación de un programa 'convencional' y un programa que está usando cadenas de resultados, es que en éste último los datos necesarios se encuentran disponibles, permitiendo a los evaluadores profundizar más: hacer las preguntas correctas a las personas correctas, en el momento correcto.

La idea de la auditoría del sistema de medición de resultados es ofrecer a los gerentes, personal del proyecto y donantes, algún grado de certeza de que el sistema es confiable y plausible. Para eso, se requiere una visión externa. Una de las ventajas de la Norma del DCED es el requisito de una evidencia escrita que documente qué hace el proyecto y por

#### Líneas de base con intervenciones cambiantes

Los proyectos que específicamente siguen el enfoque M4P son muy flexibles para ajustar las intervenciones a un contexto y conocimientos cambiantes. Por lo tanto, la primera línea de base tiene que ser en cierta medida, genérica. En base a eso, el desarrollo de intervenciones adecuadas y la línea de base refinada correspondiente, debe ser un proceso iterativo.

Si las intervenciones del proyecto cambian, entonces hay una necesidad de actualizar la línea de base como corresponda.

#### Medición de los efectos de réplica

Existen algunos desafíos especiales en los proyectos M4P. Estos proyectos apuntan a que los negocios se repliquen, sean imitados, que más actores pasen a formar una masa crítica en el mercado. Ningún sistema clásico de medición de las agencias de desarrollo se enfoca en cómo medir esto. Todos se enfocan en el grupo objetivo directo. La Norma del DCED recomienda que los proyectos articulen estos cambios indirectos anticipados con sus cadenas de resultados. Una vez que se identifican estos cambios sistémicos, el proyecto puede decidir sobre los indicadores para medir estos cambios y su sostenibilidad a largo plazo. Por este motivo, puede emplear herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa estándar (encuestas en profundidad, encuestas, discusiones en grupos focales, estudios de caso, etc.).

qué. Es así que un auditor externo puede verificar fácilmente y luego certificar el sistema de medición de resultados implementado.

El momento adecuado para llevar a cabo una auditoría es cuando el proyecto siente que la necesita. La Norma DCED tiene dos sistemas de auditoría: una que se aplica a proyectos que han estado trabajando hacia la Norma para la medición de resultados por menos de un año; y, otra para proyectos que ya la están aplicando por más de un año. La primera sería una auditoría para verificar si el programa tiene un sistema implementado y la segunda sería para determinar si el sistema se está utilizando.

#### Práctica de la Medición de Resultados en COSUDE

La Norma del DCED es compatible con las directrices de COSUDE sobre medición de resultados. Ambas instituciones ponen énfasis en el uso de la medición de resultados para orientar y aprender por motivos de rendición de cuentas. Ambas también indican que es esencial asignar los recursos necesarios al sistema de medición de resultados, mantenerlo factible y usar una combinación adecuada de métodos de medición que integren tanto aspectos cuantitativos como cualitativos.

La Norma del DCED también tiene una buena correspondencia con los requisitos específicos de COSUDE en relación a los “informes de fin de fase”. Estos últimos constituyen un instrumento esencial de reporte en COSUDE, con énfasis en efectos e impactos. Un informe de fin de fase debe ser un documento corto entregado puntualmente para poder informar la planificación de la próxima fase. La norma de COSUDE sobre informes anuales para proyectos y programas será definida a finales de 2011.

Las cadenas de resultados ofrecen una sólida base para desarrollar el marco lógico, que aún forma una parte integral de las solicitudes de créditos de COSUDE. Las cadenas de resultados son más detalladas y están orientadas al trabajo práctico en la gestión de proyectos; el marco lógico permite tener una buena visión general de las metas y logros de los proyectos, desde la perspectiva del donante. Por lo tanto, el marco lógico y las cadenas de resultados no se oponen, sino que se complementan para el trabajo.

Los tres indicadores universales de la Norma del DCED son obligatorios siempre y cuando son aplicables de manera pragmática para los proyectos e+i. Mientras que “escala” e “ingreso” son generalmente más comunes y fáciles de medir, “cambios en el empleo” suponen un desafío mayor. Además, es bastante obvio que casi todos los proyectos tienen un conjunto adicional de indicadores que consideran importantes, como aspectos de género o gobernabilidad, u otros indicadores de crecimiento a favor de los pobres. Asimismo estos indicadores adicionales no se oponen a los indicadores universales de la Norma del DCED.

#### Enlaces y contactos

Documentos y recursos clave sobre la medición de resultados:

- [The DCED Reader 2011: Why have a standard for measuring results?](#)  
(Documento de lectura del DCED de 2011: ¿Por qué tener una norma para medir resultados?)
- [Website of the DCED Standard for results measurement](#)  
(Sitio web de la norma del DCED para medir resultados)
- [Complete Synthesis of the third e-discussion and webinar on results measurement](#)  
(Síntesis completa del tercer diálogo virtual y webinar sobre medición de resultados)

Sitio web de la red e+i: <http://www.sdc-employment-income.ch>

Sitio web del Grupo de Diálogo PSD de la red e+i: <http://dgroups.org/sdc/privatesectordevelopment>

Noviembre de 2011/MJ/TSP/CS/ID