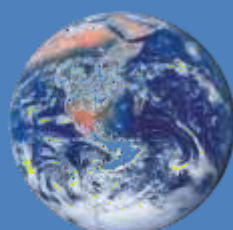


**NORMA DEL DCED PARA MEDIR LOS RESULTADOS EN EL DESARROLLO DEL  
SECTOR PRIVADO**

**PUNTOS DE CONTROL Y CRITERIOS DE CUMPLIMIENTO**

*Versión VIII, abril de 2017*



**DCED**

---

The Donor Committee for Enterprise Development



The Donor Committee for Enterprise Development

## Norma del DCED para medir los resultados en el desarrollo del sector privado

Versión VIII, 3<sup>er</sup> Abril de 2017

### Índice

INTRODUCCIÓN .....	2
1. ARTICULACIÓN DE LA CADENA DE RESULTADOS.....	6
2. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE CAMBIO Y OTRAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN .....	6
3. MEDICIÓN DEL CAMBIO ATRIBUIBLE .....	6
4. CAPTURA DE CAMBIOS MÁS AMPLIOS EN EL SISTEMA O EL MERCADO .....	7
5. SEGUIMIENTO DE LOS COSTES Y EL IMPACTO.....	7
6. INFORMAR SOBRE LOS COSTES Y LOS RESULTADOS .....	7
7. GESTIÓN DEL SISTEMA PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS .....	7
HOJA DE PUNTUACIÓN PARA LA NORMA DCED.....	8
DEFINICIONES .....	15

### Introducción

**¿Qué es el Estándar DCED para medir resultados?** El Estándar DCED es un marco práctico para que los programas de desarrollo del sector privado supervisen el progreso hacia sus objetivos. Consta de siete elementos, enumerados en el recuadro de la derecha, que son los siguientes

Mínimo requerido para un proceso de medición de resultados creíble. Al adoptar estos elementos, los gestores de programas pueden comprender qué funciona y por qué, y utilizar la información de seguimiento para mejorar la eficacia de su trabajo.

El requisito subyacente de la Norma DCED es que los gestores de programas reflexionen 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 mapea las actividades realizadas por el proyecto y muestra cómo se espera que estas contribuyan a generar impactos positivos en el desarrollo.

#### El estándar DCED de un vistazo

1. Articulación de la cadena de resultados
2. Definición de indicadores de cambio
3. Medir el cambio atribuible
4. Captar cambios más amplios en el sistema o el mercado
5. Seguimiento de los costes y el impacto
6. Informar sobre los costes y los resultados
7. Gestionar el sistema para la medición de resultados

Este formato permite a los gestores ser explícitos sobre las hipótesis que formulan. Sobre esta base, los programas formulan y supervisan indicadores diseñados para poner a prueba estas hipótesis, evaluar la atribución y los cambios más amplios en el sistema de mercado, y utilizar los resultados para la presentación de informes y la gestión de los programas.

El DCED promueve un enfoque pragmático para 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 simple como para ser práctico. En palabras de John Maynard Keynes, «es mejor estar más o menos en lo cierto que estar precisamente equivocado». La prueba clave de la norma DCED es si el enfoque adoptado por el programa convencería a un observador razonable pero escéptico.

Para aquellos organismos y programas que se dedican seriamente a supervisar sus resultados, el DCED ofrece un servicio de «auditoría» opcional y confidencial, que puede aportar una credibilidad adicional al sistema de medición de resultados. Una auditoría implica una evaluación externa y objetiva del sistema de supervisión utilizado en el programa. El sistema de supervisión se evalúa según criterios transparentes y disponibles públicamente, lo que proporciona a cada programa un incentivo para mejorar y un objetivo al que aspirar.

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

### ¿Por qué utilizar la norma DCED?

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

- **Calidad.** La Norma DCED representa un entendimiento común entre organismos sobre las buenas prácticas en torno a la estimación de resultados. En particular, exige que los programas articulen claramente cómo se espera que las actividades del programa conduzcan a productos, resultados y, en última instancia, a un impacto en el desarrollo. Este proceso puede mejorar el diseño y la gestión, así como el seguimiento. La Norma DCED ha sido diseñada y revisada en colaboración con profesionales del terreno y especialistas en medición de resultados.
- **Credibilidad.** Los programas pueden ser auditados en cuanto al uso de la Norma 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 mantendrá confidencial si el programa así lo desea.<sup>1</sup> Los donantes, evaluadores y otras partes pueden utilizar los resultados de la auditoría para evaluar la credibilidad de los resultados autoinformados.
- **Practicidad.** La Norma DCED reconoce los límites de la medición de resultados y no exige niveles poco realistas de rigor o precisión. Además, establece un marco relativamente sencillo para que los programas mejoren la medición de sus resultados, eliminando la necesidad de que los programas reinventen la rueda. Los profesionales tienen acceso a directrices y otro tipo de apoyo para facilitar el aprendizaje y el cumplimiento de la Norma DCED.<sup>2</sup> Por

---

<sup>1</sup>Véase <https://www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard/auditing-the-monitoring-system/#C2> para consultar los informes de auditoría disponibles.

<sup>2</sup>[www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard/implementing-the-dced-standard](https://www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard/implementing-the-dced-standard)

fomentar una comunidad de prácticas a nivel mundial, el DCED ofrece oportunidades para el intercambio y el aprendizaje con otros programas, organismos y consultores.

Los elementos de la Norma DCED son relevantes para quienes buscan resolver problemas «complejos», es decir, problemas que son impredecibles y cambian constantemente. Por lo tanto, el éxito requiere hacer hincapié en probar múltiples enfoques, supervisar continuamente los progresos y aprender en tiempo real para informar sobre la implementación. Un sistema eficaz de gestión y medición de resultados puede identificar qué componentes están teniendo éxito y deben ampliarse, y cuáles no. Puede recopilar pruebas que sirvan de base para el desarrollo de nuevos enfoques.

#### **Indicadores de impacto comunes**

Todos los programas y organismos están sometidos a la presión de informar sobre los resultados que se han agregado en toda la cartera. Esto solo es posible si se definen y miden de forma coherente unos pocos indicadores comunes. Los indicadores seleccionados para la agregación deben, en principio, influir en la selección, el diseño y la implementación de los programas. Por consiguiente, la definición de esos pocos indicadores depende en gran medida de las prioridades y la cultura de cada organismo o programa.

Un reto técnico es que los indicadores comunes a menudo solo se encuentran en el nivel de impacto; todos los programas contribuyen al impacto, pero a través de diferentes vías. Por lo tanto, el DCED ha propuesto tres indicadores de impacto comunes en los que muchos programas de desarrollo del sector privado pretenden influir. Sin embargo, en la auditoría no se penaliza el hecho de no utilizar los tres indicadores sugeridos aquí, si el programa ha documentado las razones por las que no son apropiados y mide indicadores alternativos lo más lejos posible en la cadena de resultados. La clave es que los programas puedan agregar algunos elementos de sus resultados de forma creíble (lo que se refleja especialmente en el punto de control 2.3, más adelante).

Los tres indicadores de impacto comunes son **la escala, el cambio neto en los ingresos y el cambio neto en el empleo**; se ofrece más información al respecto en la sección de definiciones al final de este documento. Como indicadores de «impacto», se refieren a los cambios para las personas a las que el programa pretende beneficiar en última instancia, más que a intermediarios como empresas, ONG o gobiernos.

#### **Cómo utilizar este documento**

Los lectores que no estén familiarizados con la Norma DCED o que deseen obtener una visión general rápida deben leer el resumen de las páginas 6 y 7. En este resumen se enumeran los siete elementos de la Norma DCED y los «puntos de control» que resumen los requisitos mínimos que satisfarían a los auditores para cada elemento. Los puntos de control etiquetados como «Obligatorio» se consideran necesarios para todos los programas participantes (y se muestran en verde); los etiquetados como «Rec» (Recomendado) se ajustan a las buenas prácticas, pero pueden ser difíciles de cumplir para algunos programas en este momento (se muestran en amarillo). Estas recomendaciones pueden convertirse en «Obligatorias» en el futuro, a medida que mejore el campo de la medición de resultados.

Los lectores que estén familiarizados con la Norma o que estén interesados en que se audite su sistema de medición de resultados deben leer la hoja de puntuación, que comienza en la página ocho. Esta hoja de puntuación proporciona más detalles al enumerar los «criterios de cumplimiento» para cada punto de control, que pueden ser utilizados por los auditores para evaluar si se ha cumplido o no el punto de control.

### Otras fuentes de orientación

El DCED ofrece una serie de apoyos y recursos a los programas que estén interesados en aplicar la Norma DCED. Se puede acceder a casi todos ellos a través del sitio web del DCED, [www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard](http://www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard). Entre ellos se incluyen:

- **Directrices de aplicación.** El DCED ha elaborado una directriz de aplicación para cada uno de los elementos de la Norma. En ellas se analizan cada uno de los puntos de control y los criterios de cumplimiento, y se explica lo que es necesario para cumplir la Norma DCED.
- **Un conjunto de herramientas** con vídeos que ofrecen un ejemplo práctico de una guía de intervención o un plan de seguimiento, con plantillas descargables.
- **Estudios de casos.** Los estudios de casos ofrecen ejemplos prácticos de cómo diferentes programas están trabajando para cumplir la Norma DCED.
- **Un mapa** que muestra todos los programas de todo el mundo que utilizan actualmente la Norma, con el fin de promover el intercambio y la creación de redes a nivel local.
- **Notas de aprobación de auditorías,** que ofrecen formas clave de maximizar las puntuaciones de las auditorías y formas en las que se pueden perder puntos.
- **Mercado de consultores de la Norma DCED.** El mercado de consultores del sitio web incluye una lista de consultores con experiencia en la implementación de la Norma DCED.
- **Cursos de formación.** El sitio web incluye una lista de los próximos cursos de formación del DCED y de proveedores privados, incluidos los dirigidos a usuarios principiantes y avanzados.
- **Directrices temáticas.** El DCED ha elaborado directrices para la aplicación de la Norma en fondos de desafío, entornos afectados por conflictos y reforma del entorno empresarial.
- **Boletín informativo por correo electrónico.** Manténgase en contacto suscribiéndose al boletín informativo desde la página principal del sitio web. También puede enviar un correo electrónico directamente al DCED a [Admin@Enterprise-Development.org](mailto:Admin@Enterprise-Development.org).

## La Norma DCED para la medición de resultados

### 1. Articulación de la cadena de resultados

N.º	Punto de control	Nivel
1.1	Se articula de forma explícita una cadena de resultados adecuada, suficientemente detallada y lógica para cada intervención.	Obligatorio
1.2	Cada cadena de resultados de las intervenciones se basa en investigaciones y análisis adecuados.	Requisitos
1.3	El personal de nivel medio y superior del programa está familiarizado con la cadena o cadenas de resultados y las utiliza para orientar sus actividades.	Obligatorio
1.4	Las cadenas de resultados de las intervenciones se revisan periódicamente para reflejar los cambios en la estrategia del programa, los actores externos y las circunstancias del programa.	Obligatorio
1.5	Cada cadena de resultados de la intervención se apoya en una investigación y un análisis adecuados sobre el género.	Rec
1.6	Cada cadena de resultados se basa en investigaciones y análisis que tienen en cuenta el riesgo de desplazamiento.	Rec

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

N.º	Punto de control	Nivel
2.1	Hay al menos un indicador relevante asociado a cada cambio descrito en la cadena o cadenas de resultados.	Obligatorio
2.2	Se define información cualitativa sobre cómo y por qué se producen los cambios para cada intervención.	Obligatorio
2.3	Se puede agregar un pequeño número de indicadores a nivel de impacto en todo el programa.	Obligatorio
2.4	Existen indicadores específicos que permiten evaluar la sostenibilidad de los resultados.	Obligatorio
2.5	El personal de nivel medio y superior del programa comprende los indicadores y cómo ilustran el progreso del programa.	Requisitos
2.6	Existen indicadores específicos que permiten evaluar los resultados diferenciados por género.	Rec
2.7	Los impactos previstos se proyectan de manera realista para los indicadores cuantitativos clave en las fechas apropiadas.	Rec

### 3. Medición del cambio atribuible

N.	Punto de control	Nivel
3.1	Se recopila información de referencia sobre todos los indicadores clave.	Obligatorio
3.2	Se recopila información de seguimiento sobre todos los indicadores clave.	Obligatorio

No	Punto de control	Nivel
3.3	La evaluación de impacto se lleva a cabo para evaluar los cambios atribuibles en todos los indicadores clave de las cadenas de resultados utilizando métodos que se ajustan a las buenas prácticas establecidas.	Obligatorio
3.4	El programa aplica procesos para utilizar la información obtenida del seguimiento y la medición de los resultados en la gestión de las intervenciones y la toma de decisiones.	Obligatorio
3.5	El programa cuenta con un sistema para evaluar y comprender los resultados diferenciados por género.	Rec
3.6	El programa realiza un seguimiento para identificar efectos no deseados.	Rec

#### 4. Captura de cambios más amplios en el sistema o el mercado

No	Punto de control	Nivel
4.1	El programa cuenta con un plan general para evaluar los cambios sistémicos a nivel del 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

#### 5. Seguimiento de los costes y el impacto

N.º	Punto de control	Nivel
5.1	Los costes se controlan anualmente y de forma acumulativa.	Obligatorio
5.2	El impacto en todo el programa se agrega de forma clara y adecuada.	Obligatorio
5.3	Los costes se asignan por componentes principales del programa. (Aplicable solo a programas con más de un componente principal)	Rec

#### 6. Notificación de costes y resultados

N.	Punto de control	Nivel
6.1	El programa elabora al menos una vez al año un informe en el que se describen los resultados obtenidos hasta la fecha.	Obligatorio
6.2	Se informan los resultados del impacto de género.	Rec
6.3	Se informan los resultados del cambio sistémico.	Rec
6.4	Se publican los resultados.	Rec

#### 7. Gestión del sistema de medición de resultados

N.	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.	Obligatorio
7.2	El sistema cuenta con el respaldo de recursos humanos y financieros suficientes.	Obligatorio
7.3	El sistema está bien gestionado e integrado en la gestión del programa.	Obligatorio

## Hoja de puntuación para la norma DCED

Esta hoja de puntuación se ha elaborado para describir los criterios de cumplimiento mediante los cuales los auditores evaluarían un programa en relación con cada punto de control descrito en la Norma del DCED para la medición de resultados. Durante una auditoría, se calificará cada criterio de cumplimiento en función del grado en que el programa cumpla los requisitos. La calificación se basará en el examen de una selección de proyectos/intervenciones individuales dentro de un programa, así como del programa en su conjunto. Los criterios de cumplimiento de los puntos de control se han formulado para puntuar los programas en función de si cuentan con los diferentes elementos, si son de buena calidad y si se están utilizando. Una puntuación del 100 % en una auditoría no implica que un programa tenga un sistema de medición de resultados perfecto, sino que cumple los requisitos de la Norma del DCED. Una puntuación más baja sugiere que el sistema de medición de resultados puede tener defectos importantes. Todos los programas con una puntuación de auditoría superior al 85 % en los puntos de control «obligatorios» se enumeran en el [sitio web del DCED](#), junto con el informe de auditoría principal, siempre que el programa haya dado su permiso para ello. Si un programa no tiene como objetivo lograr un cambio sistémico, por ejemplo, los puntos de control pertinentes se marcarían como «no aplicables» en una auditoría y, por lo tanto, no se puntuarían.

### 1. Articulación de las cadenas de resultados

N.º	Puntos de control	Criterios de cumplimiento desglosados para la puntuación	Máx. puntuación
1.1	Se articula de forma explícita una cadena o cadenas de resultados adecuadas, suficientemente detalladas y lógicas para cada intervención.	Se desarrolla y documenta una cadena de resultados individual para cada intervención.	10
		Cada cadena de resultados de la intervención muestra todos los cambios clave, ordenados de forma lógica, e ilustra cómo se espera que la intervención conduzca a los objetivos de desarrollo.	5
		Cada cadena de resultados de la intervención es lo suficientemente detallada como para que se comprendan fácilmente los cambios cuantitativos y cualitativos en cada nivel, incluyendo quién o qué se espera que cambie y la dirección del cambio.	5
1.2	Cada cadena de resultados de la intervención está respaldada por una investigación y un análisis adecuados.	Se han identificado y documentado claramente los supuestos externos críticos y los riesgos que pueden afectar al logro de los cambios.	5
		Cada cadena de resultados de la intervención se sustenta en pruebas claras y convincentes de que demuestra el vínculo entre la intervención y las estrategias generales del programa y/o del sector.	5
		Cada cadena de resultados de la intervención se sustenta en pruebas claras y convincentes que demuestran la relación entre los cambios descritos.	5

1.3	El personal de nivel medio y superior del programa está familiarizado con las cadenas de resultados y las utiliza para orientar sus actividades.	El personal de nivel medio y superior del programa puede describir de forma completa y clara la cadena o cadenas de resultados pertinentes para su trabajo y la lógica que las sustenta.	5
		El personal de nivel medio y superior del programa utiliza las cadenas de resultados para orientar su trabajo.	20
1.4	Las cadenas de resultados de las intervenciones se revisan periódicamente para reflejar los cambios en la estrategia del programa, los actores externos y las circunstancias del programa.	Las cadenas de resultados de la intervención se han revisado al menos una vez al año.	20
1.5	Cada cadena de resultados de la intervención está respaldada por investigaciones y análisis adecuados sobre cuestiones de género.	Cada cadena de resultados de la intervención se sustenta en pruebas claras y convincentes que demuestran que se está teniendo en cuenta el género durante el diseño de la intervención.	5
1.6	Cada cadena de resultados se basa en investigaciones y análisis que tienen en cuenta el riesgo de desplazamiento.	El riesgo de desplazamiento se ha tenido en cuenta en el desarrollo de la cadena de resultados.	10

## 2. Definición de los indicadores de cambio y otras necesidades de información

N.	Puntos de control	Criterios de cumplimiento desglosados para la puntuación	Máx. puntuación
2.1	Hay al menos un indicador relevante asociado a cada cambio descrito en la cadena o cadenas de resultados.	Se definen los indicadores para medir cada cambio en cada cadena de resultados de las intervenciones.	5
		Los indicadores para medir los cambios en cada cadena de resultados de la intervención son específicos y relevantes.	5
2.2	Se define información cualitativa sobre cómo y por qué se producen los cambios para cada intervención.	Se ha definido la información cualitativa necesaria para comprender cómo y por qué se producen los cambios definido para cada cadena de resultados.	10
		Las necesidades de información cualitativa definidas son claras, específicas y relevantes para cada intervención, y suficientes para proporcionar una comprensión profunda de cómo y por qué se producen los cambios se están produciendo.	20
2.3	Un pequeño número de indicadores a nivel de impacto pueden agregarse en todo el programa.	Los indicadores para cada cadena de resultados de intervención incluyen indicadores de impacto comunes o indicadores alternativos que pueden agregarse en el impacto o en el nivel más cercano posible.	20
2.4	Existen indicadores específicos que permiten evaluar la sostenibilidad de los resultados.	Indicadores para medir la probabilidad de sostenibilidad de los cambios para cada intervención	5
		Se definen los resultados de la cadena. Los indicadores para medir la probabilidad de sostenibilidad de los cambios para cada cadena de resultados de intervención son específicos, medibles y relevantes.	5

2.5	El personal de nivel medio y superior del programa comprende los indicadores y cómo ilustran el progreso del programa.	El personal de nivel medio y superior del programa comprende los indicadores relevantes para cada cadena de resultados de la intervención.	10
2.6	Existen indicadores específicos que permiten evaluar los resultados diferenciados por género.	Se definen indicadores para medir los cambios, diferenciados por género, en cada cadena de resultados de las intervenciones.	5
		Indicadores para medir los cambios, diferenciados por género, en cada cadena de resultados de la intervención son específicos, medibles y relevantes.	10
2.7	Los impactos previstos se proyectan de manera realista para los indicadores cuantitativos clave en las fechas apropiadas.	Las proyecciones muestran cambios en los valores de los indicadores cuantitativos clave para cada cadena de resultados de la intervención.	5
		Las proyecciones están respaldadas por investigaciones y análisis, y por cálculos claros y precisos que muestran todos los supuestos clave en los que se basa el cálculo.	10
		Las proyecciones de cada cadena de resultados de las intervenciones se revisan al menos una vez al año y se actualizan cuando sea pertinente.	20

### 3. Medición del cambio atribuible

N.º	Puntos de control	Criterios de cumplimiento desglosados para la puntuación	Máx. puntuación
3.1	Se recopila información de referencia sobre todos los indicadores clave.	Existen planes para recopilar información de referencia para cada cadena de resultados de la intervención, que abarca a los actores del mercado y los beneficiarios.	10
		El plan para recopilar información de referencia es exhaustivo, realista, oportuno y conforme con las buenas prácticas de investigación.	20
		Información de referencia para cada cadena de resultados de la intervención, que abarca a los actores del mercado y los beneficiarios se han recopilado, analizado y comunicado de manera oportuna utilizando buenas prácticas de investigación.	30
3.2	Se recopila información de seguimiento sobre todos los indicadores clave.	Existen planes para recopilar información de seguimiento de manera oportuna para los agentes del mercado y los beneficiarios.	10
		El plan de seguimiento es oportuno, utiliza herramientas y procesos adecuados y tiene en cuenta la atribución en todos los niveles.	20
		La información de seguimiento de cada cadena de resultados de las intervenciones, que abarca a los agentes del mercado y a los beneficiarios, se ha recopilado, analizado y comunicado de manera oportuna utilizando buenas prácticas de investigación. Se ha evaluado la atribución.	30

3.3	Se lleva a cabo una evaluación de impacto para evaluar los cambios atribuibles en todos los indicadores clave de las cadenas de resultados utilizando métodos que se ajustan a las buenas prácticas establecidas.	Existen planes para evaluar el impacto en los agentes del mercado y los beneficiarios de cada intervención, de manera oportuno.	10
		Los planes para evaluar el impacto en los agentes del mercado y los beneficiarios de cada intervención son exhaustivos, realistas y conformes con las buenas prácticas de investigación. El plan ilustra cómo se evaluará la atribución.	20
		Se ha recopilado, analizado y comunicado la información sobre el impacto de cada intervención en un de manera oportuna utilizando buenas prácticas de investigación. Se ha evaluado la atribución.	30
3.4	El programa implementa procesos para utilizar la información procedente del seguimiento y la medición de resultados en la gestión de las intervenciones y la toma de decisiones.	El personal de nivel medio y superior del programa describe el proceso para utilizar la información recopilada a través del seguimiento y las evaluaciones de impacto.	5
		El personal de nivel medio y superior del programa utiliza la información recopilada a través del seguimiento y las evaluaciones de impacto para gestionar las intervenciones y el programa.	20
3.5	El programa cuenta con un sistema para evaluar y comprender los resultados diferenciados por género.	Existen planes para evaluar y comprender los resultados diferenciados por género de cada intervención.	10
		Los planes para evaluar y comprender los resultados diferenciados por género son pertinentes y adecuados.	20
		Se han recopilado, analizado y comunicado los resultados diferenciados por género de cada intervención comunicado de manera oportuna.	30
3.6	El programa realiza un seguimiento para identificar efectos no deseados.	Existen planes para recopilar, analizar y comunicar información de seguimiento e impacto sobre (positivos y negativos).	10
		El personal del programa utiliza la información sobre los efectos significativos no deseados, si los hubiera, para revisar intervenciones.	10

**4. Captar cambios más amplios en el sistema o el mercado**

N.º	Puntos de control	Criterios de cumplimiento desglosados para la puntuación	Máx. puntuación
4,1	El programa cuenta con un plan general para evaluar los cambios sistémicos a nivel del programa.	El enfoque para evaluar el cambio sistémico y su efecto sobre los agentes del mercado y los beneficiarios, existe.	10
4.2	Los cambios sistémicos se evalúan a nivel de los sistemas de mercado y a nivel de los beneficiarios utilizando métodos adecuados.	Se esboza la trayectoria del cambio sistémico previsto a nivel de los agentes del mercado y/o de los beneficiarios	10
		Existe un plan para evaluar el cambio sistémico previsto a nivel de los agentes del mercado.	10
		Existe un plan para evaluar y estimar el efecto del cambio sistémico previsto en beneficiarios.	10
		Los planes para recopilar, analizar y evaluar el cambio sistémico previsto a nivel de los agentes del mercado son adecuados (teniendo en cuenta el contexto y el cambio sistémico previsto) y se ajustan con las buenas prácticas de investigación.	10
		Los planes para recopilar, analizar y evaluar el cambio sistémico previsto y el efecto a nivel de los beneficiarios son adecuados (teniendo en cuenta el contexto y el cambio sistémico previsto) y conformidad con las buenas prácticas de investigación.	10
		El cambio sistémico previsto a nivel de los agentes del mercado se evalúa utilizando buenas prácticas de investigación y tiene en cuenta la atribución.	20
		Los resultados del cambio sistémico previsto en los beneficiarios se evalúan utilizando buenas prácticas de investigación y teniendo en cuenta la atribución.	20

**5. Seguimiento de los costes y el impacto**

N.º	Puntos de control	Criterios de cumplimiento desglosados para la puntuación	Máx. puntuación
5,1	Los costes se registran anualmente y de forma acumulativa.	Existe un sistema para realizar un seguimiento anual y acumulativo de los gastos relacionados con los programas en el país	10
		El programa cuenta con totales anuales y acumulativos de todos los gastos relacionados con el programa en país.	10
5.2	El impacto de todo el programa se presenta de forma clara y adecuado	Existe un sistema para estimar los indicadores comunes de impacto (u otros agregables a nivel de todo el programa).	5

		El sistema para estimar los indicadores comunes de impacto (u otros indicadores agregables) es claro, exhaustivo y adecuado.	10
		El impacto agregado se estima anualmente. Las estimaciones se apoyan en explicaciones claras de los cálculos y las hipótesis, y tienen en cuenta la superposición.	20
5.3	Los costes se asignan por componentes principales del programa. (Aplicable solo a programas con más de una intervención principal)	Existe un sistema para estimar el gasto de cada componente principal del programa programa, para el que también se estima el impacto.	10
		Se informa del gasto correspondiente a cada componente principal del programa, cuyo impacto también se evalúa.	10

## 6. Notificación de los costes y resultados

N.º	Puntos de control	Criterios de cumplimiento desglosados para la puntuación	Máx. puntuación
6,1	El programa elabora al menos una vez al año un informe en el que se describen los resultados obtenidos hasta la fecha.	Se elabora un informe anual en el que se describen los resultados y los gastos hasta la fecha.	10
		El informe elaborado proporciona información suficiente sobre los avances, los logros y explicaciones sobre cómo, por qué y para quién se están produciendo los cambios.	30
		El informe explica claramente en qué medida otros programas o agentes han contribuido a la logro de los cambios descritos.	10
6.2	Se informan los resultados del impacto de género.	El informe describe el impacto en materia de género.	10
6.3	Se informan los resultados del cambio sistémico.	El informe describe los cambios sistémicos a nivel de los agentes del mercado.	10
		El informe describe los cambios sistémicos a nivel de los beneficiarios.	10
6.4	Se publican los resultados.	El informe está a disposición del público.	10

**7. Gestión del sistema de medición de resultados**

No	Puntos de control	Criterios de cumplimiento desglosados para la puntuación	Máx. puntuación
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.	El sistema sobre cómo el programa utilizará la información para la gestión y la toma de decisiones. Existen procesos de fabricación.	10
		El sistema es adecuado, práctico y permite integrar regularmente la información del sistema MRM en los procesos de toma de decisiones de gestión.	20
7.2	El sistema cuenta con el respaldo de recursos humanos y financieros suficientes.	Se asignan recursos humanos suficientes, con las competencias adecuadas, para gestionar y aplicar el sistema de gestión de resultados a nivel de las intervenciones, los sectores y los programas	30
		El personal tiene acceso a suficiente orientación sobre cómo aplicar todos los elementos del sistema de medición de resultados.	10
		Se han presupuestado y utilizado recursos financieros suficientes para gestionar y Implementar el sistema de medición de resultados.	10
7.3	El sistema está bien gestionado e integrado en la gestión del programa.	La calidad de las actividades de medición de resultados y de los productos se revisa de forma regular y sistemáticamente.	30
		Las funciones y responsabilidades en la medición de resultados están claramente definidas y descritas en descripciones de los puestos de trabajo e integradas en la gestión de recursos humanos.	20

## Definiciones

**Nota:** En la medida de lo posible, las definiciones que figuran a continuación se ajustan al *Glosario de términos clave* elaborado por la Red del CAD sobre Evaluación del Desarrollo<sup>3</sup>. Las definiciones tomadas directamente del Glosario del CAD *figuran en cursiva*. En muchos casos, se han añadido más detalles para dar el nivel de especificidad requerido a los efectos de esta metodología.

- Actividad:** Una tarea concreta, normalmente representada por un contrato entre el programa y un contratista, socio o consultor. Las intervenciones suelen consistir en varias actividades, cuyo objetivo es lograr cambios en distintos puntos del sistema de mercado global.
- Agregado:** Combinar el impacto que ha causado un programa a partir de diversas intervenciones; al agregar el impacto, se debe tener en cuenta la superposición.
- Evaluar:** Medir el cambio en un indicador utilizando metodologías cuantitativas o cualitativas, o ambas.
- Supuesto:** *Hipótesis sobre factores o riesgos que podrían afectar al progreso o al éxito de una intervención de desarrollo.*
- Atribución:** *La atribución de una relación causal entre los cambios observados (o que se espera observar) y una intervención específica.*
- Referencia:** *Análisis que describe la situación previa a una intervención de desarrollo, con respecto a la cual se puede evaluar el progreso o realizar comparaciones.*
- Programa colaborador:** Programa público (donante o gubernamental) con el que el programa tiene un acuerdo escrito que describe la colaboración y que ha contribuido a los cambios atribuibles reclamados.
- Componente:** Parte de un programa que forma un conjunto coherente de intervenciones, normalmente en torno a un interés temático.
- Imitación:** El grupo destinatario del programa (por ejemplo, pequeños agricultores, hogares pobres, etc.) copia los cambios de comportamiento que han adoptado las personas directamente afectadas por las actividades del programa.
- Atracción:** Empresas (por ejemplo, importadores/exportadores, mayoristas, minoristas) distintas del grupo destinatario del programa que copian los comportamientos que han adoptado las empresas afectadas por las actividades del programa. Este término también puede aplicarse a los organismos gubernamentales o las organizaciones de la sociedad civil que copian los comportamientos de quienes participan directamente en el programa.
- Desplazamiento:** En un mercado estático, la expansión de algunas empresas respaldadas por el programa puede producirse a expensas de la cuota de mercado de otras empresas. Este efecto negativo se denomina desplazamiento.
- Impacto:** *Efectos positivos y negativos, primarios y secundarios a largo plazo, producidos por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, de forma intencionada o no.*

---

<sup>3</sup><http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

- Indicadores:** *Factor o variable cuantitativa o cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir los logros, reflejar los cambios relacionados con una intervención o ayudar a evaluar el rendimiento de un sector de desarrollo.*
- Recopilación de información:** Recopilación de información cualitativa y cuantitativa para medir los cambios resultantes de un programa en cualquier nivel de la cadena de resultados del programa y para estimar la atribución.
- Indicador intermedio:** Indicador de cambio en cualquier nivel distinto del objetivo o nivel final.
- Intervención:** Conjunto coherente de actividades diseñadas para lograr un cambio específico en el sistema, reflejado en una cadena de resultados. Una intervención suele ser un subconjunto de un componente.
- Empleo:** Equivalente a tiempo completo, tomado sobre un año (240 días/año); puede ser estacional, remunerado en especie, etc., pero no incluye el trabajo familiar no remunerado.
- Metodología:** Un medio para evaluar el valor de los indicadores, por ejemplo, una encuesta, un debate en grupo o entrevistas a informantes clave.
- Seguimiento:** *Función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos para proporcionar a la dirección y a las principales partes interesadas de una intervención de desarrollo en curso indicaciones sobre el alcance de los progresos y el logro de los objetivos, así como sobre los avances en la utilización de los fondos asignados.*
- Variación neta de los ingresos:** Variación neta sostenible de los ingresos (ventas adicionales menos costes adicionales) acumulada por el grupo destinatario como resultado del programa por año y de forma acumulativa.
- Variación neta en el empleo:** Variación neta sostenible en el número de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo creados para el grupo destinatario como resultado del programa, por año y de forma acumulativa. «Adicional» significa puestos de trabajo creados menos puestos de trabajo perdidos. «Por año» comprende 240 días laborables. Los puestos de trabajo conservados o mantenidos pueden consignarse por separado.
- Superposición:** Cuando dos intervenciones diferentes llegan al mismo grupo destinatario, existe el riesgo de que se produzca una superposición. Los programas deben corregir la superposición en lugar de sumar el impacto de todas las intervenciones (cuando es probable que se produzca una superposición) para evitar la doble contabilización.
- Pobre:** Existen múltiples definiciones de «pobreza». Las líneas de pobreza más utilizadas incluyen 1,25, 2 y 2,50 dólares al día según la paridad del poder adquisitivo de 1993, y muchos países tienen su propia definición.
- Investigación primaria:** Recopilación de información directamente de los encuestados (empresas, proveedores de servicios, organismos gubernamentales, etc.) sobre el terreno.
- Contribuyente privado:** Empresa privada que ha contribuido al impacto comunicado por el programa.
- Programa:** Un programa es la unidad de análisis típica para un donante, a menudo contratada con un socio o empresa global. Un programa consta de varios componentes.
- Proyección** Una estimación razonable de los resultados futuros, basada en el conocimiento actual y documentado.
- Razonable:** Una conclusión a la que llegaría un observador externo, imparcial y relativamente informado.

**Cadena de resultados:** *La secuencia causal de una intervención de desarrollo que estipula la secuencia necesaria para alcanzar los objetivos deseados, comenzando por los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en los resultados, los impactos y la retroalimentación.*

**Medición de resultados:** Proceso de implementación de un sistema de medición con el fin de proporcionar una retroalimentación rápida sobre los resultados obtenidos, con el objetivo de mejorar la eficacia del proyecto y la presentación de informes.

**Escala:** Número de miembros del grupo destinatario que obtienen un beneficio económico como resultado de las actividades del programa por año y de forma acumulativa.

**Sostenibilidad:** *La continuación de los beneficios de una intervención de desarrollo una vez que se ha completado la ayuda al desarrollo principal. La probabilidad de que los beneficios se mantengan a largo plazo.*

(A efectos de medición, la sostenibilidad se indicará mediante la continuación de los beneficios al menos dos años después de la finalización del programa).

**Cambio sistémico:** El cambio sistémico es un cambio en las causas subyacentes del rendimiento del sistema de mercado que conduce a un sistema de mercado que funciona mejor y es más favorable a los pobres. Un cambio sistémico debe tener tres características: escala, sostenibilidad y resiliencia. Si un programa aspira a un cambio sistémico, debe definir qué es y qué no es un cambio sistémico. Esto debe hacerse en un formato que pueda ser objeto de seguimiento.

**Grupo destinatario:** El tipo de personas a las que un programa pretende beneficiar en última instancia, normalmente productores, empleados o consumidores pobres. El programa debe definir su «grupo destinatario».

**Impactos no deseados:** Cualquier cambio que se deba a las actividades de un programa y que no se haya previsto al diseñar las actividades. Estos impactos pueden ser positivos o negativos.