



Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial

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

### **Puntos de control y criterios de conformidad**

*Versión V, 13 Enero 2010<sup>1</sup>*

### **Índice de materias**

INTRODUCCIÓN.....	1
LOS INDICADORES DE IMPACTO UNIVERSALES.....	3
EL ESTÁNDAR CDDE PARA NUEVAS INICIATIVAS .....	4
1. ARTICULACIÓN DE LA CADENA DE RESULTADOS .....	5
2. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE CAMBIO .....	6
3. MEDICIÓN DE LOS CAMBIOS EN INDICADORES .....	7
4. VALORACIÓN DE CAMBIOS ATRIBUIBLES.....	8
5. IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS MÁS AMPLIOS EN EL SISTEMA O MERCADO.....	9
6. SEGUIMIENTO A LOS COSTOS DEL PROGRAMA.....	9
7. REPORTE DE LOS RESULTADOS .....	9
8. GESTIÓN DEL SISTEMA PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS.....	10
DEFINICIONES.....	12

### **Introducción**

Existe cada vez más presión para que se mida y se informe sobre los resultados del desarrollo del sector privado y, actualmente, los programas de DSP no suelen recibir el reconocimiento que merecen por los logros que están alcanzando.<sup>2</sup> El Estándar resume elementos clave en un proceso práctico para valorar resultados, que los programas puedan gestionar internamente. Sus objetivos son:

- Facilitar la medición y reporte de resultados por parte de los programas;

---

<sup>1</sup> Se resume los motivos por los cuales se ha cambiado el Estándar en relación a la versión IV en un documento que se puede solicitar a la Secretaría. Nótese que los cambios se refieren fundamentalmente a mejorar y clarificar el texto, a la luz de la recomendación recibida, y no a realizar modificaciones sustanciales. Todo Estándar evoluciona, sobre todo durante la etapa inicial de su definición. Su retroalimentación es bienvenida y le agradeceríamos enviar sus comentarios a la Secretaría, a la siguiente dirección: [Results@Enterprise-Development.org](mailto:Results@Enterprise-Development.org).

<sup>2</sup> El 'Documento de trabajo 2008 sobre el desarrollo del sector privado' aborda este tema en mayor detalle y está disponible en [www.mmw4p.org/dyn/bds/docs/detail/649/4](http://www.mmw4p.org/dyn/bds/docs/detail/649/4).

- 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
- En lo posible, medir un pequeño número de “indicadores de impacto universales” (ver definición abajo), de manera común, para que los donantes y otras entidades puedan *agregar* los impactos entre 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
- Valoraciones frecuentes y fidedignas de los resultados de los programas;
- Indicadores universales que los donantes pueden agregar entre numerosos programas;
- 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 más suponen un 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 práctico que los programas pueden utilizar para medir los resultados que consiguen. Para asegurar que los resultados divulgados sean fidedignos, la auditoría del sistema es realizada por un auditor externo. En todo caso, el auditor busca identificar buenas prácticas y soluciones más pragmáticas para los desafíos de la medición de resultados: La verificación clave que el auditor realiza 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. También se exponen los criterios de cumplimiento con los que el auditor evalúa al programa y la documentación puede realizarse de cualquier forma. Los elementos denominados “Obl.” (en verde), son obligatorios para todos los programas que participan y que quieren cumplir con el Estándar; los elementos denominados “Rec.” (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” a medida que vaya mejorando el ámbito de medición de resultados.

Se puede encontrar las definiciones de términos al final de este Estándar, en la intención de asegurar que los programas, auditores y donantes tengan un entendimiento común de los puntos de control y los criterios de cumplimiento. También existen “orientaciones de implementación” adjuntos y otros documentos (actualmente en versión borrador) 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 terreno, de discusión, experimentación y creación de consensos entre directores de programas y asesores durante 2008, así como de la colaboración con agencias y programas a lo largo de 2009 (sobre todo con aquellas que formaron parte en el curso de capacitación que se realizó en Chiang Mai en septiembre). El Estándar también se ha beneficiado de numerosos comentarios de funcionarios de agencias miembros del Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial. En 2010, se espera continuar con el desarrollo y validación del Estándar, del proceso de auditoría y con el apoyo que necesitan los programas para su adopción de tales elementos.

El Estándar no puede substituir ni a la experticia ni el sentido común, sino aportar un marco dentro del cual los directores de los programas puedan identificar las brechas importantes en sus actividades actuales de medición de resultados, y abordarlas de manera efectiva. El estándar no prescribe mandatos imposibles, sino que provee un incentivo para medir más de aquello que es posible, y que ha sido medido en el pasado. En todo caso, es necesario medir los resultados con los mejores medios disponibles y, si la situación permite, triangularlos con más de un enfoque (por ejemplo, a través de la medición tanto a nivel micro como macro). Sin embargo, en palabras de John Maynard Keynes, “es mejor ser aproximadamente cierto que exactamente incierto”.

**Nota:** Actualmente, los programas pueden elegir aplicar de la metodología CDDE a su programa por completo, o su aplicación a 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 universales

Se recomienda el uso de estos indicadores a 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 acumuladamente. El programa debe definir sus “empresas meta”.

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

**Empleos netos adicionales generados:**<sup>3</sup> Empleos netos y adicionales -equivalente a tiempo completo-, generados en empresas-meta como consecuencia del programa, anual y acumuladamente. 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 ingresos sean sostenibles. Se puede reportar sobre los empleos que han sido protegidos o sostenidos, por separado.

Quienes trabajan en terreno valoran significativamente el hincapié en impacto que tiene el Estándar. 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. 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.

Es necesario anotar que los indicadores de impacto universales se refieren al impacto a nivel de empresa; traducirlo en impacto a nivel del hogar es un proceso delicado, sobre todo en cuanto respecta 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.

## El Estándar CDDE para nuevas iniciativas

El Estándar ha sido elaborado para individuos y agencias que creen que su trabajo va generando impacto; evalúa, entre otras cosas, si los programas han introducido un sistema y si lo están utilizando. De la misma manera, las nuevas iniciativas 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 uno año. En tal caso, los auditores se limitan a certificar que el sistema que se aplica es compatible con el Estándar: no certifican que se utiliza el sistema con frecuencia, ni que el sistema genera información fidedigna sobre los resultados obtenidos.

<sup>3</sup> 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.

## 1. Articulación de la cadena de resultados<sup>4</sup>

No.	Punto de control	Criterio de cumplimiento	Nivel
1.1	Se articula una(s) cadena(s) de resultados para cada una de las intervenciones seleccionadas.	Se elabora una cadena de resultados, con su respectiva documentación, para cada una de las intervenciones seleccionadas. La(s) cadena(s) de resultados son sistemáticas, lógicas y realistas y demuestran, en lo posible, cómo la(s) intervención(es) condujeron al cumplimiento de los objetivos de desarrollo. Se menciona las contribuciones de otros programas pertinentes.	Obl.
		La(s) cadena(s) de resultados son suficientemente detalladas para que se pueda valorar los cambios a todos los niveles claves, de modo cuantitativo y/o cuantitativo.	
		El programa tiene evidencia bien documentada de investigación y análisis que sustenta la lógica de los pasos en la(s) cadena(s) de resultados y explica cómo es probable que los cambios conduzcan a un impacto duradero. Se identifica explícitamente los supuestos importantes.	
1.2	Funcionarios de niveles medios y superiores conocen bien la(s) cadena(s) de resultados y la(s) utilizan para orientar sus actividades.	Los funcionarios del programa pueden describir la(s) cadena(s) de resultados relativas a su trabajo.	Obl.
		<b>Uso:</b> Los funcionarios del programa pueden dar ejemplos de cómo utilizan la(s) cadena(s) de resultados para orientar sus decisiones.	
1.3	Se revisa la(s) cadena(s) de resultados con frecuencia para reflejar los cambios en la estrategia y situación del programa y los actores externos.	El programa tiene un sistema bien definido para la revisión de la(s) cadena (s) de resultados por lo menos una vez por año.	Obl.
		<b>Uso:</b> El programa tiene evidencia de que la(s) cadena (s) de resultados han sido revisadas por lo menos una vez durante el último año.	
		<b>Uso:</b> El programa tiene evidencia que justifica cambios o falta de cambios hechos a la(s) cadena (s) de resultados.	
1.4	El proceso de revisión incluye consultas adecuadas con los actores	El programa cuenta con un sistema bien definido para realizar consultas a actores de interés del programa durante proceso de	Rec.

<sup>4</sup> Las cadenas de resultados también se conocen por otros nombres como marco lógico, lógica de impacto, cadena causal o modelo causal. Se empleará el término 'Cadena de resultados' a lo largo de esta metodología, conforme a las definiciones aprobados por el Grupo de trabajo del CAD sobre evaluación de la ayuda.

No.	Punto de control	Criterio de cumplimiento	Nivel
	de interés.	revisión. <b>Uso:</b> El programa puede citar o generar evidencia de los compromisos de los actores de interés adquiridos durante revisiones previas.	
1.5	La(s) cadena(s) de resultados incluyen los resultados de cambios sistémicos más amplios a todos los niveles clave.	Desde las etapas iniciales de las actividades, se incluye los resultados de los amplios cambios sistémicos o de mercado en cada cadena de resultados, para que la intervención alcance impacto a escala.	Rec.
1.6	La investigación y análisis que subyacen en la(s) cadena(s) de resultados toman en cuenta el riesgo de desplazamiento.	El programa puede citar o generar evidencia de que se ha tomado en cuenta el desplazamiento en la elaboración de su cadena(s) de resultados.	Rec.

## 2. Definición de los indicadores de cambio

No.	Punto de control	Criterio de cumplimiento	Nivel
2.1	Existe al menos un indicador relevante vinculado con cada cambio clave descrito en la(s) cadena (s) de resultados. <sup>5</sup>	El documento que presenta la(s) cadena(s) de resultados incluye indicadores cuantitativos y/o cualitativos relevantes para cada cambio en la(s) cadena(s) de resultados. Se cuenta con validación para cada uno de los indicadores proxy utilizados.	Obl.
2.2	Se incluye los indicadores de impacto universales en la(s) cadena(s) de resultados relevantes.	De ser posible, la(s) cadena(s) de resultados incluye los indicadores de impacto universal relevantes para el respectivo nivel, o se proporciona una justificación por escrito de que tales indicadores no han sido incluidos.	Obl.
2.3	Los indicadores incorporan formas para evaluar la probabilidad de impacto duradero.	Existen indicadores intermedios cuantitativos y/o cualitativos que proporcionan información sobre la probabilidad de que los cambios clave descritos en la(s) cadena(s) de resultados continuarán después del de que el programa finalice.	Obl.
2.4	Existen proyecciones del impacto esperado para indicadores clave, hasta fechas adecuadas <sup>6</sup>	Existen proyecciones para indicadores clave hasta fechas específicas durante o después de la intervención.	Rec.

<sup>5</sup> Un programa puede elegir seleccionar todos los cambios descritos por el modelo como “cambios clave”, o (si esto fuera demasiado complejo para ser práctico), enfatizar en los “cambios clave” más importantes y explicar por qué constituyen los “cambios clave” en los que se enfocará el sistema de medición. los son

<sup>6</sup> Este punto de control es particularmente importante para iniciativas orientadas a generar impactos de escala a nivel de mercado, ya que sus impactos a corto plazo suelen ser menores que los impactos de iniciativas que proporcionan subsidios en cantidades significativas. Véase también la Sección 5.

No.	Punto de control	Criterio de cumplimiento	Nivel
		De ser posible, existen proyecciones para los indicadores universales de impacto ya sea para el final del programa o para hasta dos años después de de su finalización	
		<b>Uso:</b> Existen documentos que demuestran que las proyecciones han sido revisadas por lo menos una vez en el último año.	
		Las proyecciones se formulan como un cambio en el indicador atribuible al programa, en una fecha específica.	
2.5	Funcionarios de niveles medio y superior entienden los indicadores y cómo éstos ilustran el progreso del programa.	Funcionarios de nivel medio y superior pueden describir los indicadores relacionados con su trabajo.	Rec.
		<b>Uso:</b> Los funcionarios pueden dar ejemplos de cómo los cambios en los indicadores han afectado a su estrategia y a sus decisiones operativos	

### 3. Medición de los cambios en indicadores

No.	Punto de control	Criterio de cumplimiento	Nivel
3.1	Se recolecta información de línea de base sobre indicadores clave.	Se cuenta con un plan bien definido, basado en buenas prácticas, para la recopilación de información de base, o si fuese necesario, para construir la información de línea de base, de manera retroactiva.	Obl.
		<b>Uso:</b> El programa ha recolectado información de línea de base y esbozado el estatus de indicadores clave, antes de que las actividades hayan generado cambios.	
.3.2	Toda investigación está alineada con buenas prácticas establecidas (en términos del diseño de la investigación, muestreo, el control de calidad, etc.).	El plan para la medición de indicadores sigue las buenas prácticas establecidas.	Obl.
		<b>Uso:</b> El programa puede mostrar que la investigación realizada sigue las buenas prácticas establecidas.	
		<b>Uso:</b> Los involucrados en la investigación (tanto los que pertenecen al programa como los consultores externos) pueden explicar cómo se realizó la investigación; la disponibilidad de los cuestionarios, etc.	

No.	Punto de control	Criterio de cumplimiento	Nivel
3.3	Se recolecta información cualitativa sobre cambios a diferentes niveles de la cadena de resultados.	La evaluación de los cambios incorpora la recopilación de información cualitativa para examinar las características, profundidad y sustentabilidad de los cambios a diferentes niveles de la cadena de resultados.	Rec.
.,4	Se revisa periódicamente los cambios reportados en indicadores que son extrapolados casos piloto.	Si se calcula los cambios en indicadores para un gran número de empresas mediante una muestra pequeña o fase piloto, el programa cuenta con un método para la validación periódica de la extrapolación.	Rec.
		<b>Uso:</b> Se aplica con frecuencia el método para la validación de la extrapolación.	

#### 4. Valoración de cambios atribuibles

No.	Punto de control	Criterio de cumplimiento	Nivel
.,1	Se cuenta con un sistema apropiado y bien definido para el cálculo de cambios <b>atribuibles</b> en todos los indicadores clave.	El programa tiene planes documentados para el estimar la atribución de los cambios observados por las actividades del programa.	Obl.
		Los métodos utilizados son apropiados al contexto del programa, relacionados a la(s) cadena(S) de resultados y de acuerdo a la buena práctica.	
		Los métodos seleccionados diferencian, en lo posible, el impacto del programa del impacto generado por otros programas que trabajan en el mismo ámbito.	
		<b>Uso:</b> El programa puede proporcionar evidencia de que se aplicó los métodos utilizados para determinar la atribución a medida que se realizó la investigación.	
4.2	Cuando los cambios observados se deben en parte al trabajo de otros programas financiados con fondos públicos, entonces aquellas contribuciones son reconocidas.	Se reconoce explícitamente a todos los programas públicos (de donantes y de gobiernos) que han aportado a los cambios generados.	Obl.
4.3	Se calcula las contribuciones de los programas con los que se ha colaborado.	Se calcula el valor financiero de las contribuciones de los programas con los que se ha colaborado.	Rec.
4.4	Se reconoce a todas las contribuciones de todos los actores privados que han dado su aporte para generar los cambios observados por el programa.	Se reconoce a todas las contribuciones de todos los actores privados que han dado su aporte para generar los cambios observados por el programa	Rec.



## 5. Identificando los cambios más amplios en el sistema o mercado

No.	Punto de control	Criterio de cumplimiento	Nivel
5.1	Se evalúa los resultados del cambio sistémico a niveles clave de la(s) cadena de resultados.	El programa tiene una descripción documentada de cómo se evaluará los resultados del cambio sistémico (por medios cuantitativos o cualitativos).	Rec.
		La metodología toma en cuenta los niveles de atribución.	
5.2	Los hallazgos de impacto incluyen los resultados del cambio sistémico a niveles clave.	<b>Uso:</b> De ser posible, se valora los resultados del cambio sistémico mediante indicadores cuantitativos. Las cifras están respaldadas por cálculos claros; se registra cualquier supuesto o estimación.	Rec.

## 6. Seguimiento a los costos del programa

No.	Punto de control	Criterio de cumplimiento	Nivel
6.1	Se da seguimiento anual y acumulativo a los costos del programa.	Se cuenta con un sistema de contabilidad para dar seguimiento a los costos y determinar las sumas totales anuales y acumulativas de todos los costos relacionados con el programa, que se han generado en la zona de operaciones.	Obl.
		<b>Uso:</b> El programa tiene sumas totales anuales y acumulativas de todos los costos relacionados con el programa, que se han generado en la zona de operación.	
6.2	Se asigna los costos en base a los principales componentes del programa (esto es aplicable únicamente a programas con más de una intervención principal).	El sistema de contabilidad permite que los administradores puedan calcular los gastos en cada uno de los principales componentes del programa, a través de los cuales se valora el impacto.	Rec.
		<b>Uso:</b> El programa cuenta con estimaciones de los costos, tanto anuales como acumulativos, para cada uno de los componentes a través de los cuales se valora el impacto.	

## 7. Reporte de los resultados

No.	Punto de control	Criterio de cumplimiento	Nivel
7.1	El programa documenta los cambios valorados en	El sistema que emplea el programa describe cómo se elaborará tales informes, al menos una	Obl.

No.	Punto de control	Criterio de cumplimiento	Nivel
	indicadores clave debidos al programa, al menos una vez por año (es opcional para el programa publicar los resultados externamente; véase también 7.6).	vez por año. <b>Uso:</b> El programa tiene un informe producido en el último año que proporciona valoraciones claras de los cambios en indicadores clave debidas al programa. También debe explicar el contexto y cualquier otra información cualitativa necesaria para entender las cifras presentadas.	
.,2	Los cambios en indicadores clave reportados están desagregados por género.	Todos los cambios registrados en indicadores clave y, particularmente en indicadores de impacto, están desagregados por mujeres y hombres. en caso de que las cifras no se encuentren desagregadas, se debe justificar el por qué esto no fue posible o adecuado.	Obl.
7.3	Se reporta los costos junto con el impacto.	Se reporta las sumas totales anuales y acumulativas de todos los costos relacionados con el proyecto y generados en la zona de operación, al menos en un informe elaborado durante el último año.	Obl.
7.4	Cuando se valora los resultados en el cambio sistémico y/o otros efectos indirectos, se divide las cifras de cambio en "directas" e "indirectas".	De ser posible, los cambios en indicadores clave se clasifican adecuadamente en resultados "directos" e "indirectos".	Rec.
7.5	Se reportan los resultados y sus respectivos costos por componente.	El informe(s) relacionado a 7.1 incluye tanto el impacto como las respectivas sumas totales de los costos por componentes.	Rec.
7.6	Se publica los resultados.	Se hace accesible al público un documento que incluye los resultados y costos descritos en las secciones 7.1-7.4. Pueda que el auditor decida suscribir este informe explícitamente.	Rec.

## 8. Gestión del sistema para la medición de resultados

No.	Punto de control	Criterio de cumplimiento	Nivel
8.1	Se ha establecido un sistema claro y confiable para la medición de indicadores clave en intervalos apropiados.	El programa ha documentado el sistema para la medición de cambios en indicadores clave. La documentación incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qué información será recopilada para cada indicador clave.</li> <li>○ Cómo se recopilará la información.</li> <li>○ Cómo cada indicador clave será calculado o descrito.</li> <li>○ Con que periodicidad cada indicador clave será medido o evaluado.</li> </ul>	Obl.
8.2	Se ha especificado las tareas y	Se ha documentado las tareas y	Obl.

No.	Punto de control	Criterio de cumplimiento	Nivel
	responsabilidades para la evaluación del impacto.	responsabilidades en relación con la medición de resultados. Los funcionarios pueden describir exactamente cuáles son sus responsabilidades en relación a la medición de resultados.	
8.3	El sistema cuenta con los suficientes recursos humanos y financieros de apoyo.	El programa puede mostrar que se ha asignado los recursos humanos y financieros suficientes para la gestión e implementación del sistema de medición de resultados.	Obl.
8.4	El sistema está institucionalizado.	<b>Uso:</b> Existe evidencia de que el sistema se ha institucionalizado, por ejemplo a través de un manual de funcionarios sobre la medición de resultados, descripciones de puestos, inclusión del personal en evaluaciones de desempeño de los funcionarios, etc.	Obl.
8.5	Se organiza el sistema de medición de resultados de modo que facilite la auditoría externa.	Una hoja de resumen enumera los puntos de control en orden y enumera los elementos "obligatorios" y lista el o los documentos que proporcionan evidencia de cumplimiento de los elementos "obligatorios".	Obl.
8.6	Se emplea los hallazgos del sistema en la gestión del programa y en la toma de decisiones.	<b>Uso:</b> Los directores pueden explicar hasta qué punto los supuestos subyacentes en la lógica o cadena de resultados están mostrando ser válidos y pueden citar decisiones que han tomado en base a la información provista por el sistema de medición de resultados.	Rec.

## 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'.<sup>7</sup> 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 está 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.*

Mientras que una prueba rigurosa del nivel de atribución va más allá de las posibilidades de la mayoría de los programas, siempre es necesario demostrar la atribución a un nivel que a un observador razonable pero escéptico podría estar convencido.

Hay que recordar que algunos programas (como los que mejoran el entorno empresarial) crean las condiciones previas para generar efectos en el desarrollo, en vez de estimular el cambio en sí mismo. En tales casos, la atribución (así como la medición del impacto) puede ser más difícil.

**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 clave:** los cambios más importantes descritos en la cadena de resultados. Lo ideal sería que un programa valore los cambios en todos los niveles de la cadena de resultados; sin embargo, en esta etapa, la valoración de cambios en cada nivel puede representar una carga excesiva para los pequeños programas o para aquellos que tienen cadenas de resultados muy detalladas o extensas. En este caso, se permite que el programa elija limitarse a la valoración de "cambios clave".

**Cambio sistémico:** cambios en los sistemas de mercado y sus estructuras tal como en gobiernos y la sociedad civil que apoyan a los mercados y que provocan cambios sostenibles en la manera en la que funcionan estos sistemas y estructuras de mercado. Por ejemplo, cambios en las relaciones dentro y entre las empresas privadas y las agencias

<sup>7</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.

públicas, en incentivos y en las estructuras que apoyan a los mercados. El cambio sistémico produce amplios resultados indirectos, como el efecto de concertación, imitación, movimiento de las empresas de un sector a otro y cambios en las tasas de creación de nuevas empresas y de empresas que salen del mercado.

**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.

**Movilización:** empresas que a pesar de no estar en los niveles meta del programa imitan comportamientos que han adoptado las que están afectados 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).

**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.

**Empresas-meta:** el tipo de empresa al 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.

**Evaluación de impacto:** proceso de valoración del impacto del programa sobre las empresas, la reducción de la pobreza y/o otros objetivos de desarrollo.

**Evaluación final:** evaluación de los indicadores cuando se espera que ya hayan ocurrido los cambios esperados. Es la última vez que se evaluarán indicadores específicos de una determinada intervención.

- 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.*
- Este Estándar promueve la idea de que el impacto sea expresado de una forma que un observador no informado pueda comprender y con la cual el observador pueda relacionarse.
- Impacto directo:** Cambios que pueden atribuirse directamente a una organización o empresa con lo 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 suele ser 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 coherente que comparten la misma cadena de resultados y están concebidas para el logro de un cambio específico y limitado. 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, fundamentada en estudios e informes ya existentes.

**Medición de resultados:** el proceso de valoración del impacto de un programa sobre las empresas, la reducción de la pobreza y/o otros objetivos del desarrollo. En este Estándar, es sinónimo de la medición de impacto.

**Medir:** evaluar el valor de un indicador mediante metodologías cuantitativas.

**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.

**Nivel:** paso en una cadena de resultados que se refiere a cambios en un grupo específico de empresas u otros actores; por ejemplo, los niveles de una cadena de resultados pueden incluir un nivel de proveedores de servicios, otro de empresas, otro sectorial y un nivel de hogar o familia.

**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:** para un donante, un programa es una unidad típica de análisis, a menudo encargado se lo supervisa. 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.

**Traslape:** Cuando dos intervenciones distintas atienden a las mismas empresas meta. Si se agrega la escala del programa mediante la suma del número de empresas atendidas de cada intervención, se debe restar el traslape para llegar al verdadero total.

**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).