



Enfoque Sistémico

M4P – Market for Poors

Lograr que los Mercados
Funcionen para los Pobres



MONITOREO Y MEDICIÓN DE RESULTADOS

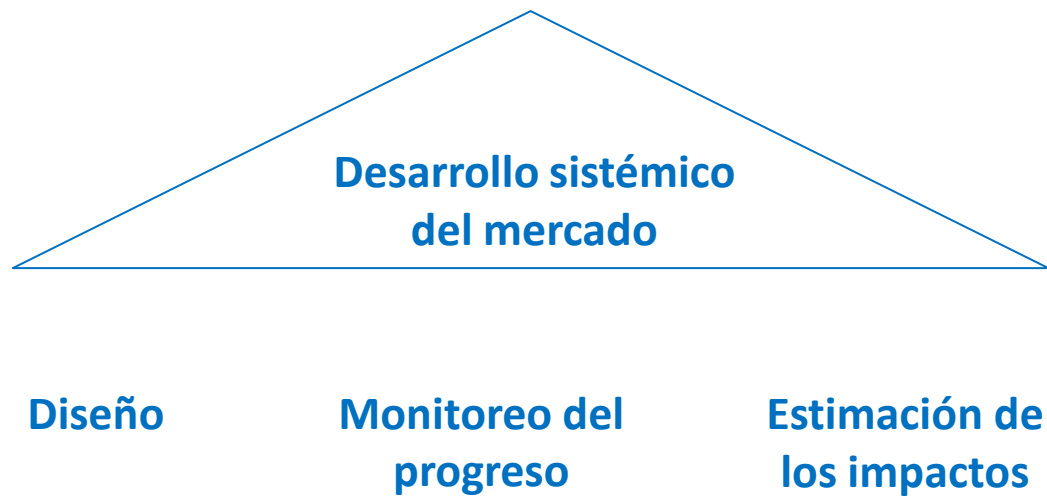
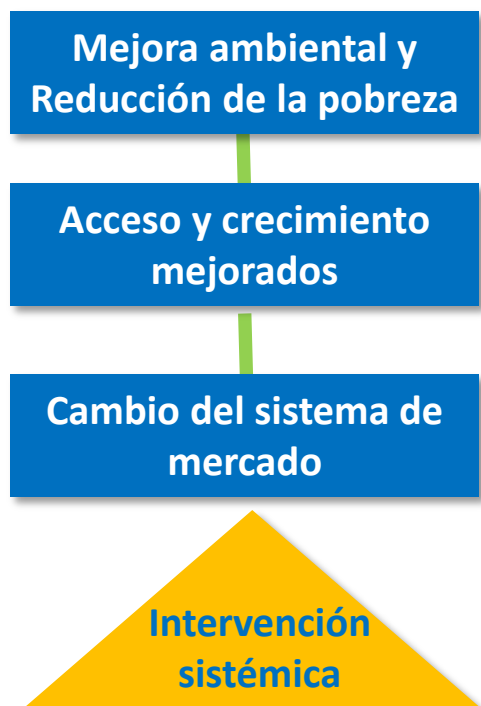


Definiciones

- Evaluación de impacto: entendimiento y cuantificación de los cambios resultado de un programa a nivel de meta
- Medición de resultados: cuantificación de los cambios resultado de un programa a diferentes niveles
- Monitoreo: seguimiento interno y en curso de cómo va la implementación
- Evaluación: determinación del éxito del programa a través de diferentes etapas



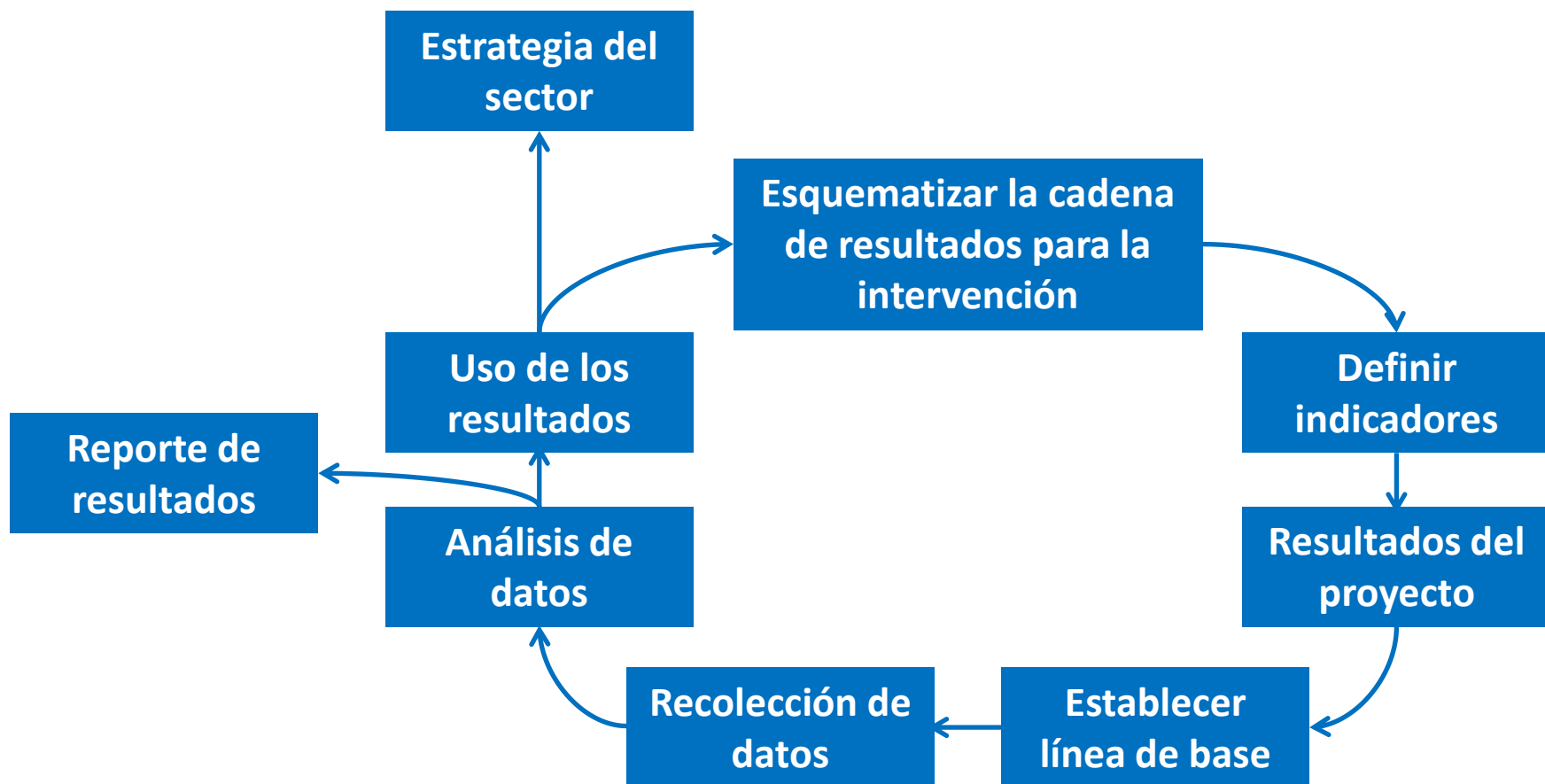
Bases del Monitoreo y Medición de Resultados



Cadena de resultados



Ciclo del Monitoreo y Medición de Resultados





Resultados del proyecto

Diseño del escenario

- Ayudar a decidir si la intervención es justificada
- Identificar los supuestos críticos
- Identificar vacíos de conocimiento del programa

Implementación del escenario

- Bases para el monitoreo
- Límites y metas realistas

Consejos

- Ser conservativo
- Tener suficiente información para establecer estimaciones razonables
- Verificar los supuestos críticos con los socios locales / actores del mercado



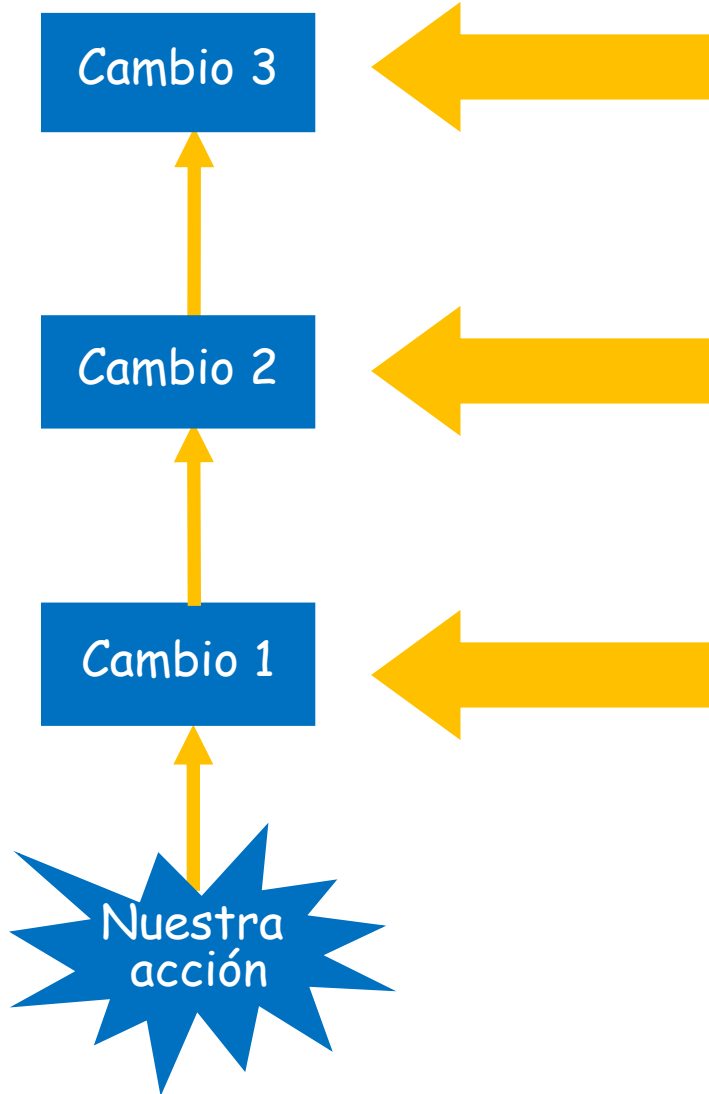
Atribución

- Demostrar un enlace verosímil entre las actividades del proyecto y los cambios observados
- Dos requisitos para una atribución verosímil:
 - Establecer un enlace entre las actividades del proyecto durante toda la cadena de resultados hasta alcanzar la reducción de la pobreza
 - Tomar en cuenta lo que hubiera ocurrido de todas maneras



Monitoreo

Atribución



¿En que medida se ha dado el Cambio 3? ¿Este cambio será duradero?

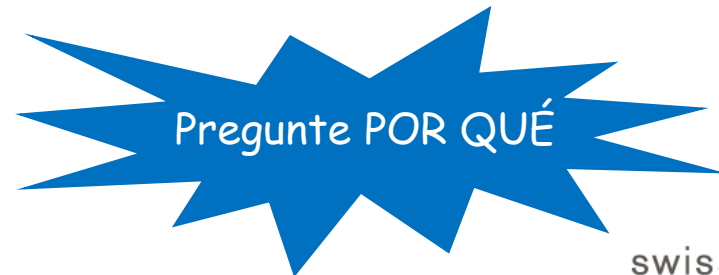
¿En que medida el Cambio 3 se debe al Cambio 2?

¿En que medida se ha dado el Cambio 2? ¿Este cambio será duradero?

¿En que medida el Cambio 2 se debe al Cambio 1?

¿En que medida se ha dado el Cambio 1? ¿Este cambio será duradero?

¿En que medida el Cambio 1 se debe a nuestra acción?





Planes de medición

¿Cuál herramienta de recolección de datos?

¿Qué fuentes?
¿Cuáles muestras?

¿Cuándo recolectar la línea de base?

Resultados de cuadros de la cadena	Indicadores	Cálculos	Herramientas	Fuentes / muestras	Línea de base	Frecuencia / duración
Cuadro 1	Indicador 1
	Indicador 2

¿Qué requerimos saber?
¿Por cuándo?

¿Atribución?

¿Cuándo recolectar datos?
¿Cada cuánto?

¿Triangulación?

¿Nivel de robustez requerido?

¿Contexto social?

¿Recursos disponibles?

¿Datos secundarios?

Datos desagregados



¿Qué necesitamos saber?

Fase piloto

- ¿Se tienen supuestos clave?
- ¿El grupo meta se beneficia de acuerdo a lo esperado?
- ¿Es el modelo de negocios sostenible?
- ¿Cuáles son los factores de éxito críticos?
- ¿Existe un potencial de escala?

Fase de ampliación

- ¿Cuál es el grado de masificación?
- ¿El nuevo modelo de negocio se está convirtiendo en un estándar?
- ¿Cuál es el alcance (directo e indirecto)? ¿Se está incrementando?
- ¿El grupo meta sigue beneficiándose como se esperaba?



Análisis de la información / Uso

Análisis

- ¿Los cambios se dieron de acuerdo a lo esperado?
- ¿De ser así, por qué?
- De no ser así, ¿a qué nivel el cambio se detuvo?
- ¿Por qué?
- ¿Es el cambio sostenible?
- ¿Por qué o por qué no?



Uso

- ¿Cómo debemos revisar la intervención?
- ¿Qué significa esto para nuestra estrategia sectorial / otras intervenciones?



Principales retos

Al inicio

- Selección de indicadores cuantitativos de primer nivel
- Cuánto tiempo para contar el impacto
- Cómo manejar superposiciones (atribución)

Temas difíciles

- La agregación en un marco lógico
- Alcance a la pobreza
- Género
- Momento para la presentación de informes
- Valor del dinero



Estimando números al inicio

Indicadores de primer nivel

- Escala
- Ingreso neto
- ¿Empleos adicionales creados?

¡No más de 3!

¿En qué momento cuantificar?

- ¿02 años después de la intervención?
- ¿03 ciclos de negocios?
- ¿Culminado el programa?
- ¿02 años después de concluido el programa?
- ¿Más tiempo?



Retos al informar

Retos

Impacto sólo después de 02-04 años

Demostrando valor por su dinero

Soluciones

- Elaborar un sustento contundente
- Sacar el máximo partido a los indicadores intermedio
- Manejas las expectativas
- Indicadores de desarrollo: costo por beneficiario, costo por USD 1.0 de ingreso, apalancamiento
- ¡Ser transparente con relación a las estimaciones!



Sistema de gestión para el Monitoreo y Medición de Resultados



Recursos – equipo, tiempo, presupuesto

Tareas y responsabilidades

Institucionalización del sistema



Monitoreo y Reporte de Resultados

Es fundamental para la buena gestión del programa, proporciona información vital que los programas necesitan para tomar buenas decisiones con el fin de maximizar el impacto sobre la ejecución de un proyecto



Consideraciones generales para el sistema monitoreo y medición de resultados y su relación con la gestión:

1. Diseño del sistema para soportar la toma de decisiones a todos los niveles
2. Hacer que el sistema sea parte del trabajo de todos
3. Escoger sólo algunos indicadores de impacto / reducción de pobreza para usar a lo largo de todo el proyecto
4. Evaluar los cambios a niveles intermedios en la cadena de resultados
5. Realizar la recolección y análisis de datos cuantitativos como parte del sistema



Consideraciones generales para el sistema monitoreo y medición de resultados y su relación con la gestión:

6. Plan de evaluaciones frecuentes, pequeñas y puntuales en lugar de esporádicas y extensas
7. Desarrollar una herramienta integrada para el sistema
8. Hacer que la capacitación del personal sea una prioridad
9. Usar regularmente información formal e informal a lo largo del diseño e implementación
10. Encajar el sistema a la fase de intervención



Diseño del sistema para soportar la toma de decisiones a todos los niveles

- ¿Qué tipo de decisiones requerimos tomar con relación a duración del proyecto?

...y luego

- ¿Qué información requerimos para tomar ese tipo de decisiones?





Diseño del sistema para soportar la toma de decisiones a todos los niveles

- **Haga uso de modelos casuales o cadenas de resultados** - iniciando con las actividades del proyecto y concluyendo con impactos a nivel de metas
-
- **Promover la comunicación efectiva y abierta** – reuniones formales e informales
- **Los gerentes conducen la gestión basados en resultados**



Hacer que el sistema sea parte del trabajo de todos

- Involucrar a todo el equipo en los resultados de la recolección y análisis de la información
- Asegurar que todo el equipo comprende el sistema de monitoreo y medición de resultados del proyecto
- Asegurar que el todo el equipo comprende los indicadores de evaluación y qué significan
- Considerar el sistema de monitoreo y medición de resultados en la evaluación del desempeño del personal
- Asegurar que los gerentes brinden mensajes claros
- Asegurar que el equipo cuenta con el personal y recursos suficientes para aplicar el sistema



Escoger sólo algunos indicadores de impacto / reducción de pobreza para usar a lo largo de todo el proyecto

- **Definición y cálculo** – cálculo preciso con datos consistentes
- **Complejidad** – número de beneficiarios (productores, trabajadores, vendedores), tiempo, energía y recursos
- **Recolección de los datos** - productores y trabajadores informales
- **Atribución** – trazar el nivel de impacto a niveles intermedios de la cadena de resultados

Indicadores cuantitativos de impacto: 03 son clave (más es inmanejable)



Evaluar los cambios a niveles intermedios en la cadena de resultados

- El proyecto es capaz de mostrar que los resultados observados en los niveles superiores de la cadena de resultados, como el rendimiento de la empresa o el crecimiento del sector, en parte se debe a actividades del proyecto
Ayuda a los administradores a determinar si los nuevos modelos de negocio y formas de trabajo en la cadena de valor ayudan a la sostenibilidad
- Ayuda a los administradores de proyectos a determinar el potencial y la oportunidad de ampliar las intervenciones



Evaluar los cambios a niveles intermedios en la cadena de resultados





Realizar la recolección y análisis de datos cuantitativos como parte del sistema

Datos cuantitativos brindan amplia comparabilidad y escala, mientras que datos cualitativos muestran cómo y por qué ciertos comportamientos ocurren entre los actores de la cadena de valor



Plan de evaluaciones frecuentes, pequeñas y puntuales en lugar de esporádicas y extensas

- **Línea de base** – no pasar de los 06 meses iniciales
- **Evaluaciones subsecuentes** - efectividad por evaluación continua
- **Evaluar cambios por intervención** – de manera separada y luego agregar aquellos impactos que permiten entender el impacto global del programa
- **Momentos para la evaluación** – información en el momento que identifique intervenciones beneficiosas (financieras y no financieras)



Desarrollar una herramienta integrada para el sistema

- **Harmonizar la lógica del proyecto y los datos de entrada** - esto aumenta la probabilidad de que las decisiones tomadas durante la ejecución se basen en el diseño del proyecto y las desviaciones de esa lógica puede ser documentada para futuras investigaciones
- **Incrementar la rendición de cuentas** – sistema integrado, las intervenciones y por ende las cadenas de resultados es probable que cambien en el transcurso de la intervención
- **Maximizar la concientización y participación del equipo** – asegurar que el equipo tienen acceso a los documento sactualizados y comprende los resultados de la información



Desarrollar una herramienta integrada para el sistema

- Breve descripción de la intervención;
- Cadenas de resultados de la intervención;
- Plan de monitoreo y medición de resultados de la intervención;
- Indicadores de seguimiento basados en la cadena de resultados y el plan del sistema;
- Escala de seguimiento y cálculo;
- Reporte de registros para la recolección de data informal (tanto cuantitativa como cualitativa)



Hacer que la capacitación del personal sea una prioridad

Si bien la capacitación es muy útil, no es suficiente para crear una capacidad adecuada en monitoreo y medición de resultados. Es necesario orientar al personal en el puesto de trabajo y asegurar que obtengan los conocimientos necesarios y la experiencia en el tiempo



Usar regularmente información formal e informal a lo largo del diseño e implementación

- **Usar tdo tipo de información** – estudios formales e interacción regular e informal con actores
- **Recolectar la información recogida informalmente** – formatos simples para registra observaciones e información de eventos o interacción en campo
- **Recolectar información frecuentemente** – identificar cambios en los actores es útil para el seguimiento e identificación de cambios requeridos
- **Analizar la información claramente** – el encargado debe analizar los datos y presentar los resultados y hallazgos al equipo y gerentes
- Revisar hallazgos regularmente – programar reuniones para su discusión en resultados y progreso del programa



Encajar el sistema a la fase de intervención

- Asignar horas de evaluación, la intensidad y frecuencia se deben cambiar durante la vida de una intervención en función de la fase y los resultados
- Durante la fase piloto, contacto frecuente con los agentes de la cadena de valor y las empresas objetivo de entender si están y cómo están cambiando su comportamiento y en qué medida se están beneficiando de ello
- Una vez que el programa se ejecuta, la evaluación se centra más en medir el alcance de la intervención
- Es importante comprobar a través de evaluaciones pequeñas que las empresas objetivo seguir beneficiándose en la medida esperada, si no lo hacen, esta es una señal para llevar a cabo la recopilación de información mayor para determinar por qué no



Aspectos a recordar

- El monitoreo y medición de resultados debe ser práctico con el fin de ser eficaz y bien integrado con otros aspectos de la ejecución del programa
- Nuestro deseo de entender los resultados de las intervenciones del programa puede dar lugar a un sistema demasiado complejo y desconectado del programa, o también subestimar el trabajo necesario para obtener, analizar y utilizar la información
- El sistema es tarea de todos, no de unos pocos. Es importante que todo el personal comprenda la relación de sus actividades con los cambios a nivel intermedio a los impactos
- Es igualmente importante que todo el personal supervise y registre los progresos mediante el análisis de la medida en que los cambios que se espera sucedan, así como por qué suceden o por qué no



M4P y Marco Lógico

Enfoque	Objetivos	Análisis	Implementación
Marco estratégico M4P	Marco lógico del financiador	Estrategias del sector	Cadena de resultados de la intervención
Reducción de la pobreza	Impacto	Entendimiento de la situación de los pobres en el sector	Contribución a los resultados del grupo meta respecto a pobreza
Mejora del acceso al crecimiento	Resultados	Identificación de oportunidades para alcanzar al grupo meta y cambiar los ingresos	Resultados del grupo meta (incremento en alcance e ingresos)
Cambio en el sistema de mercado		Identificación de limitaciones sistémicas	Resultados de competitividad del grupo meta (productividad)
Actividades de intervención sistémica	Productos	Identificación de áreas de intervención	Amplia el acceso del grupo meta a los productos (masificación/réplica)
			Sostenibilidad de los productos
	Diseño de la intervención sistémica	Uso por parte del grupo meta de los productos (cambios de comportamiento)	
	Actividades		Actores del mercado y productos
			Productos del proyecto
			Actividad