

# Participación del sector privado en CRS

Teoría del cambio, métricas clave  
y agenda de aprendizaje



Corrección de textos: Lisa Ritchie  
Maquetación y diseño: Stella Pongsitanan  
Foto de portada de Jake Lyell

---

©2021 Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados.

Este documento está protegido por derechos de autor y no puede ser reproducido total o parcialmente sin autorización. Póngase en contacto con [impactinvesting@crs.org](mailto:impactinvesting@crs.org) para obtener la autorización. Cualquier "uso justo" según la ley de derechos de EE. UU. debe contener la referencia adecuada a Catholic Relief Services.



# Participación del sector privado en CRS

Teoría del cambio, métricas clave y agenda de aprendizaje

# Agradecimientos

---

## Equipo central de la Teoría del Cambio de la Participación del Sector Privado (PSP)

Beth Collins, Marcia Croft, Sarah Forcino, Gabby Gueye, Ana Ochoa y Josh Voges.

Alexandra Miehlbradt y Nabanita Sen Bekkers son las autoras.

## Colaboradores y revisores

Un agradecimiento especial a Heather Dolphin y Julie Ideh por su extraordinaria orientación durante la elaboración de este recurso. También se agradece enormemente el generoso apoyo de los siguientes colegas de toda la agencia que han contribuido a perfeccionar el documento:

Sarah Ali	Alan Cuadrado	Gabriel Mbokothe
Ben Allen	Valerie Davis	Hannah McLafferty
Alberto Andretta	Carlos Aguilar Delfin	Anna Nadal
Erin Baldrige	Haydee Díaz	Joanna Ramos-Romero
Dan Barthmaier	Jessica Ditmar	Anne Sellers
Nell Bolton	Linda Gamova	Analese Snyder
Dina Brick	Michele Gilfillan	David Tsetse
Ana Calderón	Veronica Gottret	Jenny Weatherall
Tawonga Chunda	Beth MacNairn	Lauren Williams



# Índice de contenidos

Acrónimos.....	vi	5 Métricas clave para evaluar el rendimiento del trabajo de CRS en el sector privado	
1 Introducción.....	1	Compromiso.....	27
2 Participación del sector privado en la programación de CRS.....	3	6 Agenda de aprendizaje del compromiso del sector privado.....	33
3 La justificación de la participación del sector privado.....	9	6.1 Preguntas de aprendizaje.....	35
3.1 La colaboración con las empresas del sector privado puede conducir a soluciones sostenibles.....	13	6.2 Recolección y análisis de información sobre las preguntas de aprendizaje.....	41
3.2 La colaboración con empresas del sector privado puede ayudar a llegar a las personas a escala.....	14	6.3 Revisión de la agenda de aprendizaje y difusión de los resultados.....	42
3.3 La colaboración con empresas del sector privado puede promover el liderazgo local.....	16	7 Próximos pasos.....	43
3.4 La colaboración con empresas del sector privado puede mejorar la eficacia del programa.....	17	Anexos.....	47
3.5 La colaboración con empresas del sector privado puede aumentar la competitividad de las adjudicaciones y el acceso a la financiación.....	18	Anexo A: Ejemplos de cómo los proyectos integran la participación del sector privado.....	48
4 Teoría del cambio de la participación del sector privado.....	19	Anexo B: Detalles de las métricas clave.....	73
4.1 Área de objetivos 1: Todas las personas viven en sociedades justas y pacíficas ...	22		
4.2 Área de objetivos 2: Todas las personas sobreviven y prosperan ante las catástrofes.....	23		
4.3 Área de objetivos 3: Todas las personas logran medios de vida dignos y resistentes en paisajes florecientes.....	24		
4.4 Área de objetivos 4: Todos los niños alcanzan su pleno potencial de salud y desarrollo en familias seguras y acogedoras.....	25		
4.5 Área de objetivos 5: Todos los jóvenes están capacitados para prosperar.....	26		

# Acrónimos

---

CRS	Catholic Relief Services
TI	Tecnología de la información
MERA	Monitoreo, evaluación, responsabilidad y aprendizaje
PSP	Participación del sector privado
CAPI	Comunidades de ahorro y préstamo interno
SMILER	Medición sencilla de indicadores para el aprendizaje y la presentación de informes basados en evidencia
ToC	Teoría del cambio
IVA	Impuesto sobre el valor agregado
WASH	Agua, saneamiento e higiene

# 1

## Introducción





Creemos que solo a través de unas sólidas relaciones de colaboración entre la sociedad civil y el sector público y privado pueden alcanzarse soluciones duraderas y positivas para la pobreza y la injusticia.

Creemos que invirtiendo en las personas y reforzando las instituciones y los mercados locales, apoyamos la capacidad de las comunidades para liderar su propio desarrollo, aumentando el impacto de los programas y servicios, y produciendo soluciones sostenibles.

El sector privado es una característica fundamental, aunque a menudo se pasa por alto, de los sistemas locales inclusivos.



James Bond, Vicepresidente Ejecutivo y Director Financiero  
Shannon Senefeld, Vicepresidente Sénior de Operaciones en el Extranjero  
Prefacio del **Manual de estrategia de participación del sector privado**.



En su Visión 2030, Catholic Relief Services (CRS) reconoce la importancia de trabajar con empresas del sector privado, entre otras instituciones locales, para contribuir a un cambio transformador que permita a las personas prosperar. Como el Papa Francisco ha recordado a menudo a la comunidad mundial, "una economía vibrante puede y debe poner fin a la pobreza".<sup>1</sup> Este documento esboza una teoría del cambio, métricas clave y una agenda de aprendizaje para la participación del sector privado (PSP) a través de CRS.

El documento se basa en el trabajo existente de CRS sobre la PSP, así como en el trabajo sobre la PSP en todo el mundo. No solo ilustra lo que CRS ya está logrando a través de la PSP, sino que plantea la hipótesis de qué más se puede lograr mediante una mayor integración de la PSP en los programas de CRS. Este documento complementa las orientaciones operativas para el personal de las agencias y los socios en el **Manual de participación del sector privado** sobre cómo relacionarse eficazmente con las empresas del sector privado como parte de los programas de CRS. Forma parte de un esfuerzo de toda la agencia que contribuye a mejorar la programación de CRS integrando el trabajo con el sector privado en línea con la estrategia Visión 2030.

## El objetivo de este documento es:



Orientar la recopilación de pruebas para evaluar el progreso de la PSP en toda la programación de CRS.



Explicar cómo la PSP puede contribuir a la programación de CRS en las **áreas de objetivos de la Estrategia Visión 2030** de CRS.



Orientar el aprendizaje para mejorar la eficacia de la PSP en toda la programación de CRS.

<sup>1</sup> Tomado de las declaraciones del Papa Francisco en una conferencia con líderes mundiales y economistas del Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y los gobiernos, febrero de 2020. Citado en O'Connell G. *Pope Francis: A vibrant economy must put an end to poverty*. America The Jesuit Review, ejemplar del 2 de marzo de 2020.

# 2

Participación del  
sector privado en la  
programación de CRS

---

*Esta sección se basa y resume la información contenida en el Manual de Participación del Sector Privado. Consulte esta publicación para obtener una explicación exhaustiva de la PSP en la programación de CRS.*

---

CRS define la PSP como el conjunto diverso y robusto de relaciones con entidades con fines de lucro de todos los tamaños, desde microempresas informales hasta corporaciones multinacionales, que están arraigadas en el valor compartido e impulsadas por los desafíos humanitarios y de desarrollo que CRS busca abordar en la Visión 2030. Trabajar con el sector privado puede ayudar a CRS y a sus socios de la sociedad civil a catalizar soluciones sostenibles, llegar a las personas a escala, promover el liderazgo local y aumentar la eficacia de los programas. La PSP es relevante en todas las áreas de los objetivos de CRS. La participación del sector privado no es nueva para CRS, ya que ha sido una parte fundamental de la programación en todos los sectores y en todo el mundo. Reconociendo que las empresas del sector privado ya son una parte clave de las comunidades y sociedades en las que trabaja CRS, la Visión 2030 renueva el compromiso de CRS de involucrarse con el sector privado, junto con otras instituciones locales. (Consulte la **Sección 3** para ver una explicación más detallada de los fundamentos de la PSP).



## ¿Quién es el sector privado?

El sector privado representa un conjunto amplio y diverso de entidades, que incluyen:

- ◆ **Microempresas informales y formales.**
- ◆ **Pequeñas y medianas empresas.**
- ◆ **Cooperativas y otras empresas propiedad de los socios o de los trabajadores.**
- ◆ **Proveedores de servicios financieros.**
- ◆ **Grandes empresas y corporaciones.**
- ◆ **Asociaciones empresariales, desde cámaras de comercio formales hasta grupos empresariales informales.**

Estas empresas del sector privado pueden operar en una comunidad, en una zona concreta de un país, en todo un país, en una región del mundo o de forma más global. La propiedad varía igualmente, desde un único propietario/operador hasta una corporación multinacional con accionistas en todo el mundo. Todos los diferentes tipos de empresas del sector privado pueden tener valores compartidos con CRS y ser relevantes para la programación de CRS en diferentes momentos y en diferentes funciones. CRS aplica un cuidadoso proceso para determinar con qué empresas del sector privado se compromete para lograr diferentes resultados a distintos niveles, pero todos ellos con el objetivo general de abordar los objetivos esbozados en la Visión 2030 de CRS.

*Este documento utiliza el término **empresa del sector privado** para abarcar todos los diferentes tipos de organizaciones del sector privado con las que CRS podría colaborar.*





Foto de Megan Gilbert para CRS



Las personas participan y se comprometen con el sector privado como clientes, proveedores, empleados, empresarios y dueños de negocios. Es importante que los mercados, de los que las empresas del sector privado son una parte fundamental, proporcionen los alimentos, los productos y los servicios que las personas, los hogares y las comunidades necesitan para sobrevivir y prosperar, así como las oportunidades de ingresos necesarias para lograr medios de vida dignos y resistentes. Sin embargo, las empresas del sector privado no siempre contribuyen a crear sociedades más justas y pacíficas. Como ocurre con otras instituciones, algunas empresas del sector privado contribuyen a la injusticia, al conflicto o a la concentración de recursos en manos de unos pocos. Al mismo tiempo, hay un sinnúmero de ejemplos de empresas del sector privado que contribuyen a las comunidades y sociedades como parte de sus actividades comerciales, como por ejemplo:



Empresas que venden ampliamente mosquiteros baratos tratados con insecticida para prevenir la malaria.



Cámaras de comercio que trabajan con el gobierno y la sociedad civil para ampliar las relaciones comerciales entre regiones históricamente en conflicto.



Empresas de construcción que colaboran con los organismos públicos para suministrar a los hogares afectados por la catástrofe los materiales de construcción necesarios.



Empresarios locales e informales que vinculan a los pequeños agricultores con los mercados, proporcionándoles precios justos e información sobre las preferencias de los consumidores.



Empresas del sector privado que forman y emplean a jóvenes adultos.

Las empresas del sector privado tienen que ser comercialmente viables o rentables para sobrevivir. Sin embargo, muchas empresas también priorizan el impacto social inclusivo y la sostenibilidad medioambiental. Además de obtener beneficios, muchas empresas pretenden beneficiar a sus clientes, empleados, subcontratistas y proveedores, así como contribuir a las comunidades y sociedades en general.

CRS busca empresas del sector privado con valores compartidos a través de un cuidadoso proceso de revisión.<sup>2</sup> CRS elabora entonces acuerdos con empresas del sector privado para lograr resultados beneficiosos para todos que contribuyan a los resultados humanitarios y de desarrollo, así como a la sostenibilidad comercial de las empresas. En esta colaboración, tanto CRS como las empresas del sector privado tienen algo que ofrecer. Para ver algunos ejemplos, consulte la **Tabla 1**. El objetivo es que, una vez finalizada la colaboración, las empresas del sector privado puedan seguir adelante de una forma más inclusiva, más sostenible comercial y ambientalmente, y más impactante que antes.



<sup>2</sup> Para más información, consulte los siguientes documentos de orientación de IDEA.

Tabla 1 Ejemplos de lo que CRS y las empresas del sector privado pueden aportar a las colaboraciones.



## CRS puede...

- Proporcionar información sobre las necesidades y demandas de las personas y los hogares de las comunidades en las que trabajan CRS y sus socios.
- Compartir metodologías eficaces que puedan ayudar a las empresas del sector privado a servir o trabajar con comunidades o poblaciones marginadas o vulnerables.
- Ayudar a desarrollar sistemas de distribución de "última milla" que amplíen los mercados de las empresas del sector privado.
- Facilitar las relaciones con los líderes y grupos de la comunidad.
- Vincular a las empresas del sector privado con otras organizaciones del sector privado, del sector público y de la sociedad civil.
- Proporcionar ejemplos de modelos empresariales inclusivos y enfoques prácticos para garantizar la sostenibilidad ambiental.
- Reforzar la capacidad técnica o de gestión cuando sea necesario.
- Aportar recursos para compartir los riesgos de las empresas del sector privado que experimentan innovaciones y aprenden a trabajar de nuevas maneras, en nuevos mercados y con poblaciones diferentes.



## Las empresas del sector privado pueden...

- Utilizar y compartir los conocimientos técnicos relacionados con determinados productos y servicios.
- Ofrecer experiencia de gestión en el abastecimiento, la creación y el suministro de productos y servicios de forma sostenible.
- Operar modelos de negocio comercialmente viables que puedan mantenerse sin financiación pública.
- Aportar ideas innovadoras.
- Movilizar las redes, incluyendo otras empresas del sector privado, organismos públicos y la sociedad civil.
- Proporcionar o desplegar tecnología que ayude, por ejemplo, a la interacción con los clientes y proveedores a lo largo de una cadena de valor, o a la fabricación y entrega de determinados productos y servicios.
- Utilizar la comprensión de los segmentos de consumidores particulares y cómo atenderlos eficazmente.
- Utilizar sus propios recursos para objetivos compartidos, incluyendo potencialmente tanto la inversión como el capital de trabajo



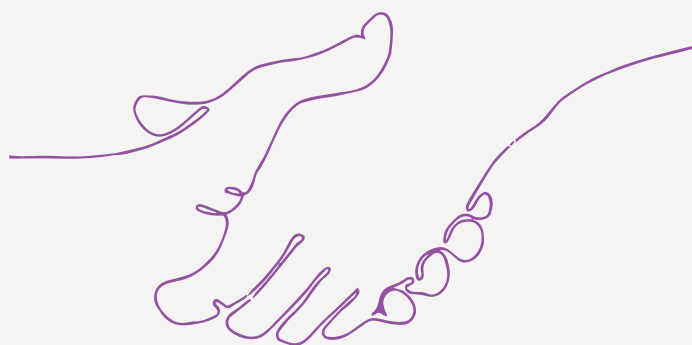
CRS colabora con las empresas del sector privado de diversas maneras, en función de las limitaciones de la empresa, los resultados compartidos que persiguen y la forma en que la colaboración puede contribuir a un cambio transformador en los sistemas de mercado y las sociedades. Las formas de participación incluyen, entre otras:

- Facilitar los vínculos entre las empresas del sector privado, los organismos públicos, las organizaciones de la sociedad civil, los institutos de investigación y las comunidades.
- Influir y/o ayudar a las empresas del sector privado a mejorar los productos, servicios, oportunidades y prácticas para servir mejor y trabajar con las poblaciones marginadas o vulnerables.
- Aprovechar la experiencia y las redes de las empresas del sector privado para lograr determinados resultados humanitarios o de desarrollo.
- Compartir los riesgos con las empresas del sector privado para fomentar la innovación en productos, servicios, relaciones comerciales y modelos de prestación que aborden los retos humanitarios y de desarrollo.
- Ayudar a individuos, grupos u organizaciones de la sociedad civil a crear empresas del sector privado.
- Fortalecer la capacidad de las empresas del sector privado.
- Generar demanda y mejorar el poder adquisitivo de las familias y comunidades marginadas o vulnerables, en particular para los productos y servicios que mejoran la vida.



## ¿Cómo se relaciona la PSP con la Asociación y el Fortalecimiento de Capacidades?

La asociación está en el centro del enfoque de CRS. Las relaciones de colaboración con empresas del sector privado son un tipo de asociación, y estas relaciones pueden adoptar muchas formas. Además de involucrar al sector privado directamente, CRS puede fortalecer la capacidad de nuestros socios locales de la sociedad civil para involucrarse más eficazmente con el sector privado y contribuir a cambiar los sistemas de mercado específicos para que involucren y atiendan mejor a las personas, especialmente a las marginadas o vulnerables.



CRS no se compromete con el sector privado de forma aislada. Las comunidades, las sociedades e incluso los mercados incluyen diversas organizaciones del sector público, el sector privado y la sociedad civil. Integrar la PSP en la programación de CRS significa considerar cómo las empresas del sector privado pueden interactuar mejor con otras instituciones y personas locales para mejorar las comunidades y la sociedad. La PSP, como se practica en CRS, tiene como objetivo hacer que las empresas del sector privado, los mercados, las comunidades y las sociedades sean más inclusivas y apoyen a más personas. En resumen, CRS considera que la PSP es una parte importante para fomentar el cambio transformacional a escala.

# 3

La justificación de  
la participación del  
sector privado





Las empresas del sector privado son ya una parte importante de las comunidades y sociedades donde trabaja CRS. La colaboración con las empresas del sector privado, junto con otras instituciones locales, ofrece la posibilidad de contribuir más eficazmente a soluciones duraderas y positivas para la pobreza y la injusticia. Por ejemplo, CRS puede trabajar junto a empresas del sector privado para desarrollar nuevas formas de suministrar de forma sostenible productos y servicios a las poblaciones pobres y vulnerables que mejoren su bienestar y resiliencia. CRS puede fomentar los vínculos entre los organismos gubernamentales, las organizaciones de la sociedad civil y las asociaciones del sector privado para apoyar la consolidación de la paz y la cohesión social fomentando los intereses comunes entre personas diversas. CRS puede trabajar con las empresas para ampliar el acceso a los mercados, desarrollar las capacidades y aumentar las oportunidades de empleo para las personas marginadas. El compromiso con el sector privado, junto con otras instituciones, puede promover el bien común y contribuir a poner "la economía al servicio de los ciudadanos".<sup>3</sup>

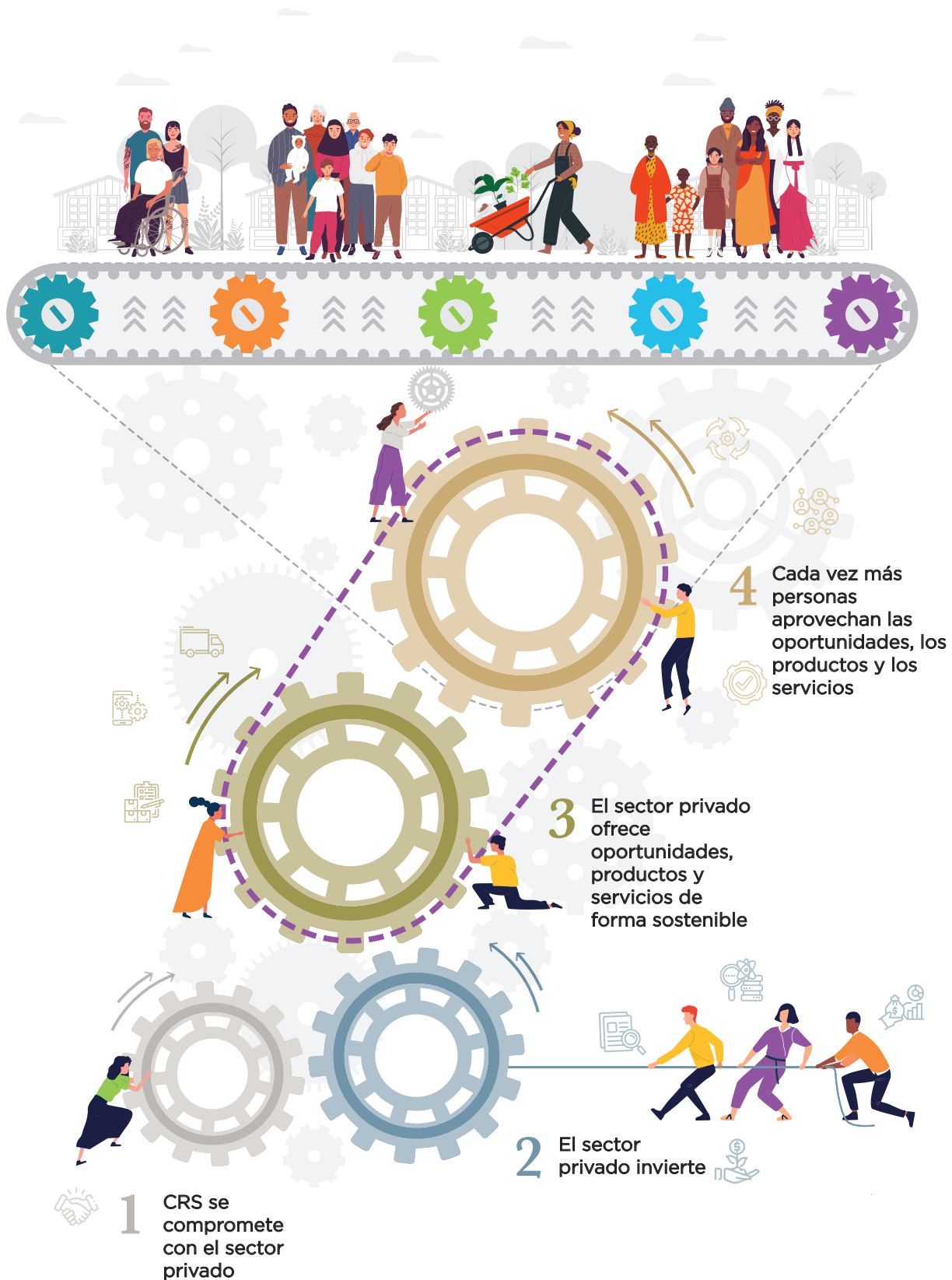
Foto de Sam Phelps para CRS

<sup>3</sup> El Papa Francisco citado por Kristalina Georgieva, Directora Gerente del FMI, en el Taller sobre *Nuevas Formas de Solidaridad*, Ciudad del Vaticano, Febrero de 2020 en *Nuevas prioridades para la economía mundial* en el sitio web del FMI.



Figura 1 La lógica de la participación con el sector privado.

## Las personas desarrollan su potencial en familias prósperas, comunidades resistentes y paisajes florecientes



La **Figura 1** ilustra la siguiente lógica de participación con el sector privado:

- 1** CRS participa con las empresas del sector privado, desarrollando relaciones de colaboración basadas en valores compartidos y resultados beneficiosos para todos.
- 2** En cooperación con CRS, las empresas del sector privado utilizan su experiencia e ideas innovadoras para desarrollar nuevas formas de ofrecer oportunidades, productos y servicios que aborden los objetivos humanitarios y de desarrollo. Invierten sus propios recursos humanos y financieros para hacer operativos los nuevos modelos de forma comercialmente viable.
- 3** Una vez finalizada la colaboración con CRS, las empresas del sector privado siguen ofreciendo oportunidades, productos y servicios, incluso a personas marginadas o vulnerables, y pueden ampliar la oferta o inspirar a otras empresas del sector privado a copiar sus innovaciones.
- 4** Con el tiempo, cada vez más personas utilizan las oportunidades, los productos y los servicios, lo que contribuye a que desarrollen su potencial en familias prósperas, comunidades resistentes y paisajes florecientes.

El diagrama también ilustra que esta secuencia no se produce de forma aislada. Por el contrario, forma parte de una participación más amplia con y entre las instituciones y comunidades locales para contribuir a sistemas de mercado y sociedades más inclusivos y resistentes.

En esta lógica hay cinco razones clave para que CRS integre la PSP en su programación:

---

La colaboración con las empresas del sector privado puede conducir a soluciones sostenibles.

---

La colaboración con empresas del sector privado puede ayudar a llegar a las personas a gran escala.

---

La colaboración con empresas del sector privado puede promover el liderazgo local.

---

La colaboración con empresas del sector privado puede mejorar la eficacia de los programas.

---

La colaboración con empresas del sector privado puede aumentar la competitividad de las adjudicaciones y el acceso a la financiación.

---

A continuación se explica cada una de las razones. Es importante señalar que ninguno de estos resultados se garantiza únicamente mediante el desarrollo de relaciones con empresas del sector privado. Dependen de que CRS y sus socios trabajen intencionada y eficazmente con las empresas del sector privado adecuadas para conseguirlos.



3.1

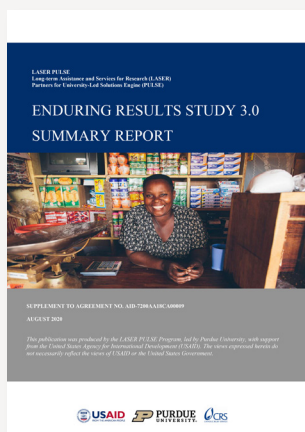
## La colaboración con las empresas del sector privado puede conducir a soluciones sostenibles

*Creemos que invirtiendo en las personas y reforzando las instituciones locales, apoyamos su capacidad para liderar su propio desarrollo, aumentando el impacto de los programas y servicios, y produciendo soluciones sostenibles.*

### Visión 2030 de CRS

Una pregunta fundamental para todos los equipos de proyectos es: "¿Qué pasa cuando termina la financiación del proyecto?". CRS se esfuerza por contribuir a soluciones sostenibles que aborden los retos individuales, familiares y comunitarios. El sector privado trabaja dentro de los sistemas de mercado para ofrecer de forma sostenible oportunidades, productos y servicios a las personas. CRS puede colaborar con las empresas del sector privado para que la oferta sostenible de oportunidades, productos y servicios sea más inclusiva y beneficiosa para las personas. Las empresas del sector privado suelen estar interesadas en el diálogo con otras instituciones locales, ya que les permite establecer conexiones, reforzar su comprensión de un mercado o comunidad e identificar áreas en las que pueden contribuir. CRS puede facilitar el diálogo entre el sector privado, el sector público y la sociedad civil para construir intereses comunes, promover la paz y aprovechar las sinergias para abordar los desafíos comunes.

Cuando CRS permite a las empresas del sector privado mejorar su forma de atender a las personas y trabajar con las comunidades en relaciones mutuamente beneficiosas, los sistemas de mercado seguirán beneficiando a la gente y a las comunidades a largo plazo, mucho después de que termine la financiación del proyecto. Las empresas del sector privado desempeñan un papel fundamental en las economías locales y nacionales. Nueve de cada diez empleos en los países en desarrollo se encuentran en el sector privado.<sup>4</sup> Las empresas proporcionan productos y servicios fundamentales a los hogares, las comunidades, otras empresas y el gobierno.<sup>5</sup> CRS puede trabajar con empresas del sector privado para crear ingresos y empleos sostenibles, incluso para personas marginadas o vulnerables, y para mejorar la entrega de productos y servicios vitales a los hogares y las comunidades. Este compromiso con el sector privado promoverá el crecimiento inclusivo y contribuirá a la transformación de los sistemas para que atiendan mejor a las personas a largo plazo.



El Estudio de Resultados Duraderos 3.0 de LASER PULSE descubrió que, de las 29 asociaciones de muestra entre USAID y el sector privado que se estudiaron dos años después de la finalización de la financiación formal, 28 se mantuvieron/permanecieron, y 18 se ampliaron más allá del periodo de la asociación (una vez finalizada la financiación de USAID).<sup>6</sup>

<sup>4</sup> USAID (n.d.) Private Sector Engagement Policy. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Accenture Development Partnerships (2020) Enduring Results Study 3.0 Summary Report. USAID, Purdue University, Catholic Relief Services.

3.2

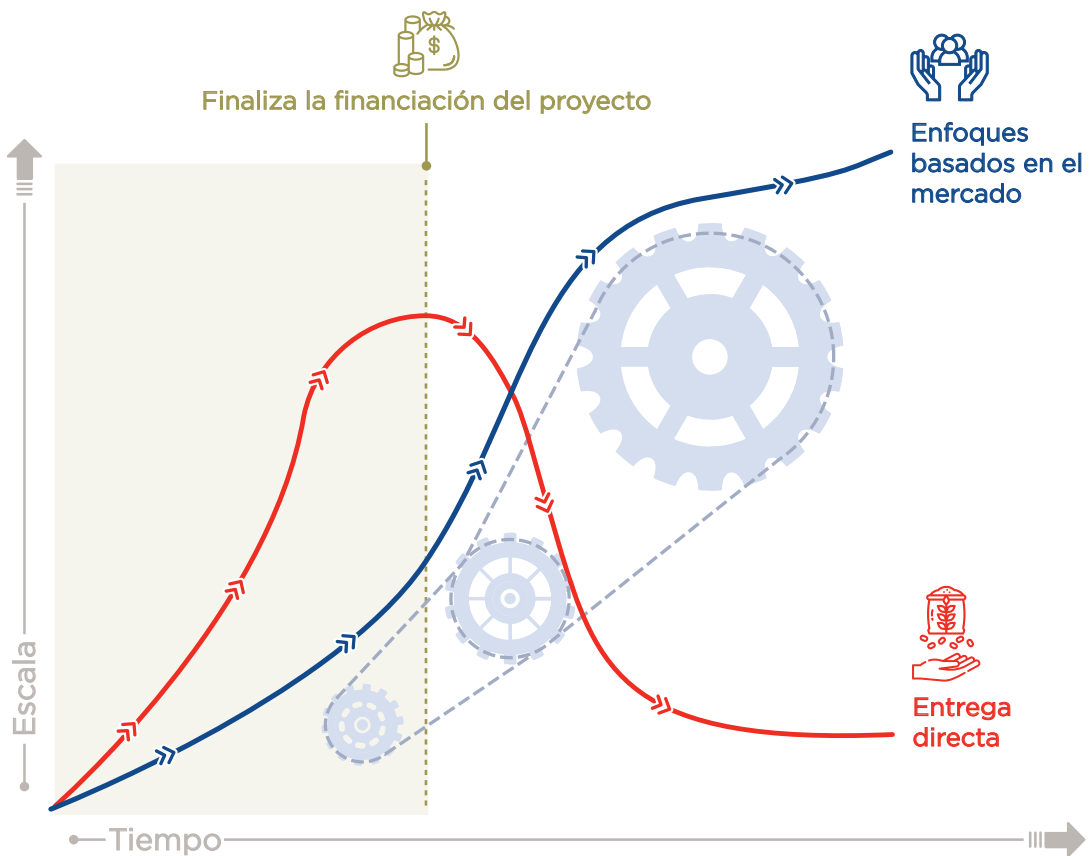
## La colaboración con empresas del sector privado puede ayudar a llegar a las personas a escala

*Un tema general de nuestra nueva estrategia de agencia es nuestro deseo de ser más audaces y ambiciosos en nuestros esfuerzos por catalizar un cambio transformador a escala.*

### Visión 2030 de CRS

La Visión 2030 de CRS ha reforzado la ambición de la agencia de catalizar un cambio transformador que incluya y beneficie a las personas a escala. Trabajar con el sector privado puede permitir que los programas de CRS lleguen a muchas personas con fondos limitados. Cuando CRS colabora con empresas del sector privado, éstas también invierten recursos y utilizan su propia experiencia y redes para llegar a las personas, magnificando el impacto de los fondos de los donantes. A medida que las empresas del sector privado siguen funcionando con éxito, pueden llegar a un número cada vez mayor de personas una vez que finaliza la financiación del proyecto (consulte la figura 2). Además, permitir que las empresas del sector privado cambien sus modelos de negocio para involucrar y atender a las personas marginadas o vulnerables de forma sostenible, puede influir en que otras empresas del sector privado sigan su ejemplo. Un mayor número de empresas del sector privado que atiendan y trabajen con personas marginadas o vulnerables contribuye a un cambio transformador a gran escala.

Figura 2 Comparación estilizada del alcance de los enfoques de entrega directa y de mercado.







En Etiopía, un voluntario de Agricultor a Agricultor trabajó con los agricultores locales para introducir una innovación sencilla y de bajo costo: añadir bacterias críticas al proceso de inoculación de los cultivos. Al utilizar esta innovación junto con otras buenas prácticas agrícolas, los agricultores aumentaron el rendimiento de sus cultivos en un promedio de 20%. CRS trabajó entonces con una empresa local para cultivar las bacterias y venderlas a los agricultores a un costo de unos 6 dólares por hectárea. La empresa amplió las ventas del producto a otro distrito sin la ayuda de CRS. La Oficina de Agricultura y Ciencia Animal del Gobierno de Etiopía reconoció la innovación y empezó a promoverla entre los agricultores de más distritos. **Como resultado de esta labor de mercado, más de 100.000 agricultores han aumentado sus rendimientos, y cada vez más agricultores de otros distritos adoptan la práctica.**





3.3

## La colaboración con empresas del sector privado puede promover el liderazgo local

*CRS hace especial hincapié en acompañar a las instituciones locales en la consecución de sus ambiciones de ser catalizadores eficaces, dinámicos y sostenibles para el cambio de las personas y comunidades a las que atienden.*

### Visión 2030 de CRS

Las empresas locales del sector privado son una parte importante del tejido de las comunidades y sociedades. CRS puede reforzar el liderazgo local participando con las empresas locales del sector privado y fomentando su capacidad. Este compromiso puede incluir la ayuda a los miembros de la comunidad para crear nuevas empresas del sector privado o fortalecer las existentes, ayudar a las empresas del sector privado existentes en las comunidades a formar asociaciones o ayudar a las empresas nacionales del sector privado a conectarse y trabajar mejor con las comunidades. La participación de CRS con el sector privado puede reforzar la motivación y la capacidad de las empresas locales para ser más inclusivas y aumentar su contribución a las economías y comunidades locales. CRS puede ayudar a las empresas locales del sector privado a encontrar formas de ofrecer más oportunidades a los residentes locales, incluidas las mujeres y los adultos jóvenes, apoyar mejor la cohesión social y ofrecer productos y servicios que aumenten de forma más eficaz el bienestar de la población local. Un componente clave de un fuerte liderazgo local es la colaboración eficaz entre el sector privado, el sector público y la sociedad civil. CRS puede reunir a diversos líderes de estos diferentes sectores, ayudándolos a formar asociaciones sostenibles que atiendan y beneficien a las comunidades locales. CRS también puede crear un liderazgo local reforzando la capacidad de sus socios de la sociedad civil para colaborar eficazmente con las empresas del sector privado.



El proyecto Borderlands en Ecuador tenía como objetivo aumentar los ingresos familiares, reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de las mujeres indígenas y los refugiados colombianos en la región amazónica de Ecuador mediante el desarrollo de cadenas de valor de café inclusivas. CRS se asoció con la Asociación de Mujeres Indígenas de la zona para desarrollar la producción de café en el marco de una agricultura diversificada y ambientalmente sostenible. CRS colaboró con esta Asociación, los comerciantes locales, el gobierno local, las empresas cafeteras ecuatorianas e internacionales y la Asociación Nacional de Exportadores de Café para mejorar la producción y el procesamiento del café, obtener el reconocimiento de la variedad de café local y aumentar las ventas a los mercados nacionales e internacionales. A lo largo de todo el proyecto, CRS se preocupó de que la población y las instituciones locales dirigieran el diseño y la ejecución de las actividades y de que las cadenas de valor se desarrollaran de forma equitativa. Al principio, la presidenta de la Asociación de Mujeres Indígenas se mantuvo callada y centró sus esfuerzos en el aprendizaje. Con el tiempo, ganó experiencia y confianza participando en reuniones locales e internacionales relacionadas con el café. Al final del proyecto, se levantó con confianza en las reuniones de alto nivel para explicar el proyecto. Llegó a presentarse a las elecciones locales y, actualmente, la Asociación de Mujeres Indígenas es una organización importante en la región amazónica.

3.4

## La colaboración con empresas del sector privado puede mejorar la eficacia del programa

*Una PSP eficaz aprovecha las ventajas comparativas de USAID y del sector privado para obtener resultados más eficaces y sostenibles.*

**Política de participación del sector privado de USAID**

Como se describe en la **Sección 2**, las empresas del sector privado pueden aportar conocimientos técnicos, redes e ideas únicas que complementan las de CRS para abordar los retos humanitarios y de desarrollo. La combinación de los puntos fuertes de CRS y del sector privado puede mejorar la eficacia de los programas. Por ejemplo, CRS puede trabajar con empresas agrícolas especializadas para adaptar los insumos y las técnicas agrícolas para ayudar a los pequeños agricultores a adaptarse con éxito al cambio climático. CRS puede aprovechar las capacidades y redes del sector privado especializado en logística para hacer llegar a los hogares afectados por la crisis los productos necesarios con mayor rapidez de lo que sería posible de otro modo. Cuando CRS y las empresas del sector privado trabajan juntos, utilizando tanto sus capacidades como sus redes, pueden aumentar su eficacia en el logro de los objetivos compartidos.



El proyecto Kakawo Bay Bourad pou Opotinite ak Siksè (KABOS) se diseñó originalmente para ayudar a mejorar la producción de cacao de los pequeños agricultores en Haití, pero, tras los efectos del huracán Matthew, el proyecto se vio obligado a hacer ajustes. KABOS se asoció entonces con múltiples empresas chocolateras haitianas para crear acuerdos en los que los agricultores salieran ganando. Incluir a los compradores como socios del proyecto creó fuertes conexiones de mercado para los agricultores, pero los socios del sector privado también contribuyeron con la infraestructura para la fermentación del cacao, la difusión de información sobre los precios y el apoyo en el proceso de certificación. Juntos, los socios del sector privado y CRS pudieron mejorar la eficacia del programa y contribuir a aumentar los ingresos de los pequeños agricultores.



3.5

## La colaboración con empresas del sector privado puede aumentar la competitividad de las adjudicaciones y el acceso a la financiación.

*Los donantes y los organismos multilaterales sitúan cada vez más el desarrollo del sector privado en el centro de su trabajo".*

**Presentación del Comité de Donantes para el Desarrollo de la Empresa**

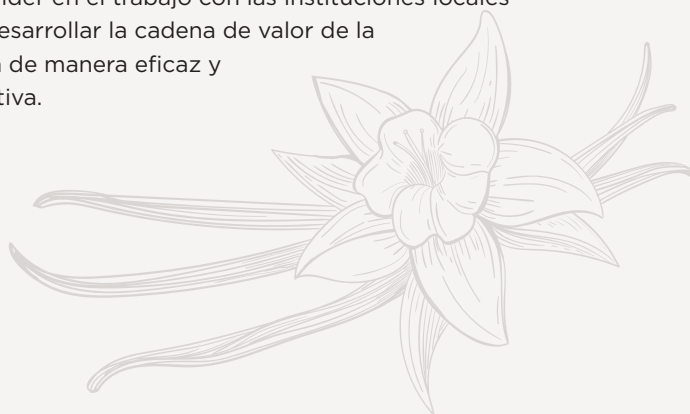
Cada vez más donantes reconocen el papel fundamental que puede desempeñar el sector privado en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El desarrollo de la capacidad de CRS y de sus socios de la sociedad civil para comprometerse con las competencias de las empresas del sector privado, fortalecerlas y aprovecharlas, aumentará la capacidad de CRS y de sus socios para competir por los fondos de las fuentes donantes tradicionales. Además, el sector privado está desempeñando un papel fundamental en el cambio de la naturaleza de la filantropía y en la innovación de nuevos modelos de donaciones benéficas. La capacidad de CRS para asociarse eficazmente con empresas del sector privado, tanto locales como internacionales, puede desbloquear potencialmente financiación adicional de donantes no tradicionales. La competencia en materia de PSP aumentará el acceso de CRS y sus socios de la sociedad civil a fondos para su trabajo.

*USAID se ha "comprometido a una importante transformación cultural y operativa en la forma de concebir, diseñar y ejecutar los programas de desarrollo, haciendo hincapié en la colaboración, el diseño conjunto y la financiación conjunta con el sector privado".*

**USAID, Purdue University, CRS Enduring Results Study 3.0 Summary Report**



En Uganda, CRS colaboró con dos asociaciones industriales del sector privado de la vainilla para influir en las prioridades normativas y abogar por nuevos marcos legales. Las empresas del sector privado se dirigieron a CRS porque estaban familiarizadas con el trabajo de la agencia y solicitaron específicamente ser incluidas como socios activos en el proceso de diseño de la propuesta. CRS y las empresas del sector privado crearon conjuntamente soluciones que respondían a las condiciones del mercado y tuvieron éxito a la hora de proteger a los pequeños agricultores, aumentar la producción de vainilla y estimular el comercio internacional. Las sólidas relaciones con las empresas del sector privado permitieron a CRS posicionarse previamente para la financiación que finalmente se convirtió en el proyecto VINES de \$12 millones. También estableció la reputación de CRS como líder en el trabajo con las instituciones locales para desarrollar la cadena de valor de la vainilla de manera eficaz y equitativa.



# 4

Teoría del cambio de  
la participación del  
sector privado

La colaboración con el sector privado puede contribuir a cada una de las cinco áreas de objetivos de la Visión 2030 de CRS. La **Figura 3** esboza una teoría del cambio que describe cómo CRS prevé que se produzca esta contribución.

## La teoría del cambio se organiza como sigue:



**Los objetivos** muestran cómo los objetivos de la Visión de CRS de 2030 se alinean con los impactos descritos.



**Los impactos** describen cómo las comunidades, las familias y las personas, incluidos los adultos jóvenes y las personas marginadas o vulnerables, pueden beneficiarse con la interacción con las empresas del sector privado que han mejorado su forma de trabajar.



**Los resultados** describen las formas en que las empresas del sector privado pueden ser más inclusivas y servir y trabajar mejor con las comunidades, las familias y las personas, incluidos los adultos jóvenes y los marginados o vulnerables, como resultado de la colaboración con CRS.



**Los productos** resumen los resultados de las actividades de CRS con el sector privado.



La teoría del cambio está delimitada por el Área de objetivos. Sin embargo, en la práctica hay una considerable superposición entre las áreas. Cada resultado de la teoría del cambio contribuye en realidad a múltiples impactos y cada impacto contribuye a múltiples objetivos. Además, es probable que el compromiso de CRS con una empresa concreta del sector privado abarque más de un área de objetivos. Por ejemplo, trabajar con una empresa en una innovación para proporcionar mejores servicios de saneamiento a las comunidades podría también ofrecer oportunidades a los jóvenes adultos como agentes de ventas y técnicos locales para la empresa. Trabajar con los procesadores de alimentos para mejorar sus relaciones con los pequeños agricultores como proveedores también podría aumentar las oportunidades de comercio entre regiones de manera que se fomente la confianza y se promueva la paz. Son estos tipos de oportunidades los que CRS puede cultivar para garantizar que la colaboración con el sector privado contribuya a los objetivos de CRS.

A continuación se explica cómo la PSP puede contribuir a cada una de las Áreas de objetivos. **En el Anexo A** se ofrecen ejemplos más detallados de cómo se puede integrar la PSP en los programas para contribuir a cada una de las Áreas de objetivos individualmente, así como a varias a la vez. El Manual de PSP resume 33 ejemplos de participación de CRS en el sector privado dentro de un programa, clasificados por Área de objetivos con enlaces a información adicional. También ofrece cuatro perfiles detallados de la PSP en la programación de CRS.



Figura 3 Teoría del cambio de la participación del sector privado.



4.1



ÁREA DE  
OBJETIVOS  
**Justicia  
y paz**

Todas las personas viven  
en sociedades justas y  
pacíficas

Junto con la sociedad civil, el sector público y las comunidades, el sector privado puede desempeñar un papel positivo en la construcción de la paz, reforzando las relaciones justas y promoviendo la cohesión social. Por ejemplo, CRS puede crear vínculos entre los líderes de la comunidad y los medios de comunicación privados para abogar por prácticas gubernamentales que proporcionen un acceso justo y equitativo a los recursos. El comercio puede desempeñar un papel fundamental en la creación de intereses comunes y en el fomento de la confianza entre diversas comunidades. CRS puede facilitar que las empresas del sector privado de diferentes comunidades en las que existe desconfianza desarrollen relaciones comerciales mutuamente beneficiosas. Las nuevas oportunidades de negocio pueden unir a las personas. CRS puede vincular a los grupos comunitarios con las empresas del sector privado para desarrollar nuevas empresas. Algunas empresas del sector privado explotan a las personas, provocan conflictos o no tienen en cuenta adecuadamente sus impactos sociales y ambientales positivos y negativos. CRS puede trabajar con empresas responsables del sector privado para demostrar cómo el éxito comercial sostenido va de la mano de un impacto social positivo y una cuidadosa gestión ambiental. Dar a conocer estos ejemplos puede influir en otros para que adopten mejores prácticas y den impulso a un cambio transformador que conduzca a economías y sociedades más equitativas e inclusivas.

#### Ejemplo de CRS



### Commerçants Solidaires pour la Paix / Region des Grands Lacs

CRS unió a mujeres de comunidades en conflicto a través de las fronteras de Burundi, República Democrática del Congo y Ruanda para crear confianza, desarrollar relaciones comerciales y aprender unas de otras para fortalecer las actividades comerciales y servir como conductos de paz. Las mujeres desarrollaron estrategias para abogar ante los funcionarios fronterizos por una fiscalidad más transparente y justa.

4.2



ÁREA DE OBJETIVOS  
**Departamento  
de Respuesta  
Humanitaria**

Todas las personas sobreviven y prosperan ante las catástrofes

Un sector privado resistente puede contribuir de forma decisiva a la recuperación de la crisis. Las personas afectadas por la crisis suelen depender de los mercados locales para acceder a productos y servicios y generar ingresos. CRS puede trabajar con los proveedores del sector privado que pueden llegar rápidamente a las comunidades remotas con los productos y servicios necesarios después de las catástrofes, o para suministrar a las poblaciones afectadas por conflictos los productos y servicios adecuados para ayudarlos a recuperarse y reconstruir sus vidas. CRS puede poner en contacto al gobierno y a la sociedad civil con empresas que pueden proporcionar apoyo logístico o de otro tipo durante la recuperación de una crisis. Trabajar con las empresas locales en la respuesta a la crisis a corto y largo plazo también inyecta dinero en las economías locales, apoyando una recuperación más rápida. CRS también puede ayudar a las empresas locales a recuperarse rápidamente tras las catástrofes o a adaptarse a las crisis de larga duración, por ejemplo, proporcionándoles subvenciones y poniéndolas en contacto con servicios, incluidas las fuentes de financiación. Cuando las empresas se recuperan, pueden atender a las personas afectadas y apoyar los medios de vida locales. Es importante que CRS pueda involucrar a las empresas del sector privado en la preparación para las catástrofes, de modo que puedan actuar rápidamente para apoyar a la población en caso de que se produzca una catástrofe. Un sector privado más fuerte y capaz puede contribuir a que las personas se recuperen de las crisis y a que desarrollen su resiliencia a largo plazo.

**Ejemplo de CRS**



**Programa de respuesta a la emergencia del tifón Haiyan, Filipinas**

CRS concedió subvenciones en efectivo a los herreros existentes, como intermediarios del mercado, para ayudar a reanudar la producción local y la venta de herramientas agrícolas, y para apoyar indirectamente la mejora de la producción agrícola. Los participantes del programa también recibieron vales para comprar insumos agrícolas, como semillas y herramientas.

4.3



### ÁREA DE OBJETIVOS **Medios de vida y paisajes**

Todas las personas logran medios de vida dignos y resistentes en paisajes florecientes

El sector privado es esencial para la subsistencia de las personas, incluso en la agricultura. Las agroindustrias a menudo dependen de los pequeños agricultores como clientes o proveedores en las cadenas de valor. Por lo tanto, tienen un incentivo para proporcionar a los pequeños agricultores insumos, información y asesoramiento para mejorar su cultivo de forma sostenible, responder a las tensiones climáticas o vincular a los pequeños agricultores con los mercados en crecimiento. CRS puede trabajar con empresas del sector privado para innovar en el suministro de productos, servicios y vínculos más adecuados y accesibles que permitan a los pequeños agricultores aumentar sus ingresos. CRS también puede influir en las empresas del sector privado para que inviertan en modelos de negocio que impliquen efectivamente a las mujeres y ofrezcan incentivos y apoyo a los pequeños agricultores para que gestionen los recursos naturales de forma sostenible. Los proveedores de servicios financieros privados pueden ofrecer a los pequeños agricultores y a otras personas préstamos, ahorros y productos y servicios de seguros adecuados para que puedan invertir en la mejora, suavizar el consumo y mejorar su capacidad de recuperación. CRS puede trabajar con los proveedores de servicios financieros para desarrollar mejores productos y hacerlos más accesibles, especialmente para las mujeres y los jóvenes, de modo que aumenten y profundicen su alcance.

#### Ejemplo de CRS



### Ahorro para la agricultura, Senegal

CRS se asoció con myAgro, una empresa del sector privado que ofrece un producto financiero móvil que ayuda a los agricultores a ahorrar poco a poco para comprar semillas y fertilizantes a proveedores de insumos privados y recibir apoyo de extensión adaptado. CRS colaboró con myAgro para adaptar su modelo de negocio y aprovechar a los proveedores privados de servicios para conectar con las clientas.



4.4



## ÁREA DE OBJETIVOS **Salud y desarrollo**

Todos los niños alcanzan su pleno potencial de salud y desarrollo en familias seguras y acogedoras

El sector privado es un proveedor clave de productos y servicios relacionados con la salud, el saneamiento, la nutrición y la educación. En países de todo el mundo, las empresas venden de forma sostenible productos y servicios fundamentales como:

- Medicamentos y vacunas.
- Infraestructuras relacionadas con el agua, como las bombas, y servicios, como la perforación de pozos.
- Letrinas y servicios relacionados de saneamiento.
- Alimentos enriquecidos y nutritivos para los consumidores y los programas de nutrición del sector público.
- Material educativo y tecnología.

En las dos últimas décadas se han producido avances impresionantes en las empresas y asociaciones público-privadas que llegan de forma sostenible a las familias marginadas o vulnerables con este tipo de productos y servicios. El sector privado está innovando en nuevos productos y servicios que mejoran la salud, el saneamiento, la nutrición o la educación, como las superficies de suelo duro que proporcionan un entorno más fácil de limpiar y las plataformas de pago digitales para facilitar el pago de los aranceles escolares. CRS puede permitir que las empresas del sector privado desarrollen modelos de negocio inclusivos que lleguen a más familias y a todas las personas que las componen. CRS puede compartir los riesgos con las empresas del sector privado para desarrollar innovaciones. CRS puede intermediar en asociaciones entre empresas y organismos públicos para el suministro de productos y servicios de salud, saneamiento, nutrición y educación. El uso de estos productos y servicios ayuda a las familias a mejorar el bienestar de los niños para que puedan alcanzar todo su potencial de salud y desarrollo.

### Ejemplo de CRS



## Azure: Movilización de capital para la resiliencia de los servicios de agua, El Salvador

Azure mejora la capacidad de los pequeños proveedores privados de servicios de agua en zonas rurales y periurbanas para explotar sus sistemas de forma sostenible, fortaleciendo sus capacidades técnicas y de gestión. También facilita el acceso de los proveedores de servicios de agua a la financiación de las mejoras del sistema a través de los proveedores locales de servicios financieros.

4.5



ÁREA DE OBJETIVOS  
**Empleo y  
liderazgo  
juvenil**

Todos los jóvenes  
están capacitados  
para prosperar

El sector privado puede desempeñar un papel importante en el empoderamiento de las mujeres y los hombres jóvenes para que prosperen. Las empresas pueden ofrecer prácticas y oportunidades de empleo a los jóvenes adultos y desarrollar sus capacidades. CRS puede permitir a las empresas llegar a los jóvenes adultos marginados o vulnerables con oportunidades de trabajo que beneficiarán tanto a los jóvenes adultos como a las propias empresas. CRS también puede influir en las empresas para que se comprometan con los jóvenes de forma equitativa y establezcan políticas y prácticas que los protejan, especialmente a las mujeres jóvenes. Las empresas del sector privado tienen un incentivo para garantizar que los jóvenes adquieran las habilidades que sus negocios e industrias necesitan. CRS puede facilitar la colaboración entre las asociaciones empresariales y los institutos de formación profesional públicos y privados para ofrecer una formación de competencias que responda a las necesidades de las empresas. Las empresas del sector privado pueden aumentar la capacidad de los jóvenes adultos para convertirse en trabajadores autónomos mediante el desarrollo de sus habilidades a través de prácticas o compartiendo conocimientos con los institutos de formación que los ayuden a ofrecer una formación más eficaz. Las empresas del sector privado también pueden ofrecer oportunidades a los jóvenes empresarios para fortalecer y hacer crecer sus negocios convirtiéndose en clientes o proveedores. CRS puede abogar para que los institutos de formación privados y públicos ofrezcan formación empresarial a los jóvenes. CRS puede presentar a los jóvenes empresarios a las empresas y ayudarlos a desarrollar relaciones comerciales entre ellos. Cuando las mujeres y los hombres jóvenes tienen interacciones positivas con las empresas del sector privado, pueden mejorar su capacidad y motivación para participar en la toma de decisiones relacionadas con sus propias vidas, las empresas en las que participan, sus comunidades y la sociedad.

**Ejemplo de CRS**



Mejorar la formación profesional en TI y las oportunidades de empleo para los jóvenes vietnamitas con discapacidades, Vietnam

CRS coordinó con la comunidad empresarial y con tres universidades locales para garantizar que los contenidos de la formación avanzada de TI y las oportunidades de inserción laboral, se adaptaran adecuadamente a los adultos jóvenes con discapacidades.

# 5

Métricas clave para  
evaluar el rendimiento  
del trabajo de CRS en  
la participación del  
sector privado



Para evaluar el rendimiento y poner a prueba los supuestos en los que se basa la teoría del cambio de la PSP, CRS recopilará información sobre métricas cuantitativas clave. Las métricas se refieren a los niveles de producto, resultado e impacto de la teoría del cambio, de modo que CRS pueda obtener información sobre los avances en cada uno de estos niveles. Solo se han elegido siete métricas para aplicarlas globalmente con el fin de que la recopilación, el análisis y la síntesis de la información sean manejables. No se espera que todos los proyectos que incorporen la PSP puedan recopilar información relacionada con las siete métricas clave, sino que cada proyecto medirá e informará sobre aquellas métricas que sean más relevantes para su trabajo.

Las métricas elegidas son cuantitativas para facilitar la agregación a nivel de agencia. Esto permitirá al equipo de PSP seguir, sumar e informar sobre el impacto global del trabajo de la PSP de CRS. Se reconoce que la recopilación de información cualitativa relevante también ayudará a investigar las pruebas de la PSP, a impulsar el aprendizaje interno y a alimentar la agenda de aprendizaje de la agencia.



## La información cualitativa útil para entender el progreso incluye:



Tipos de innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones adoptadas por las empresas del sector privado.



Características de los modelos de negocio sostenibles que benefician a diferentes grupos de personas y comunidades objetivo.



La satisfacción y las opiniones de las empresas del sector privado sobre las innovaciones, las buenas prácticas, las colaboraciones y los nuevos modelos de negocio, y los motivos por los que desean o no continuar o seguir desarrollándolos.



Cómo se benefician los distintos grupos de personas con las innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones del sector privado.

Se espera que los proyectos recopilen más información cuantitativa y cualitativa sobre iniciativas específicas de PSP para satisfacer las necesidades específicas de los proyectos en materia de monitoreo, evaluación, responsabilidad y aprendizaje (MERA) y para informar sobre las adaptaciones en la estrategia y la implementación.

La **Tabla 2** describe cada una de las métricas clave, el nivel de la teoría del cambio que evalúa y el fundamento o la justificación de la métrica. **El Anexo B** contiene más información sobre las definiciones de las métricas, cómo se desglosarán las métricas, ejemplos y cómo se alinean las métricas con otras métricas de CRS o del Gobierno de los Estados Unidos.





Foto de Lauren Carroll para CRS



**Tabla 2** Métricas clave de la PSP.

Elemento	Detalle
<b>Indicador 1:</b> Número de personas que se han beneficiado con la acción del sector privado facilitada por CRS	
Nivel en la teoría del cambio	Impacto
Razón o justificación del indicador	El trabajo de CRS en todas las áreas de los objetivos, como se indica en la Visión 2030, busca aumentar el impacto e influir en todas las personas, con una opción preferente para los pobres, vulnerables y marginados. <sup>7</sup> En línea con esta ambición, la estrategia de la PSP de CRS también tiene como objetivo trabajar con y a través del sector privado para maximizar el alcance y el impacto. <sup>8</sup> Así, la medición de este indicador permitirá a CRS hacer un seguimiento de cuántas personas se han beneficiado como resultado de los proyectos que trabajan con el sector privado.
<b>Indicador 2:</b> Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por empresas del sector privado, que fueron apoyadas por CRS	
Nivel en la teoría del cambio	Resultado
Razón o justificación del indicador	CRS participa con el sector privado para permitir su contribución a los resultados humanitarios y de desarrollo mediante la adopción de nuevas formas de trabajo: innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones. La medición de este indicador permitirá a CRS hacer un seguimiento de la adopción por parte del sector privado de estas nuevas formas de trabajo y, por lo tanto, de la medida en que el sector privado está operando de una manera que contribuye a los objetivos humanitarios y de desarrollo de CRS.
<b>Indicador 3:</b> Proporción del valor en dólares de las innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones financiadas por el sector privado en relación con los fondos de CRS	
Nivel en la teoría del cambio	Resultado
Razón o justificación del indicador	CRS colabora con el sector privado para aprovechar el capital, la experiencia, la innovación y las redes del sector privado para alcanzar resultados humanitarios y de desarrollo. Medir el valor en dólares de esta inversión frente al valor en dólares de los fondos de CRS destinados a las mismas innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones permitirá a CRS evaluar cuántos recursos adicionales se movilizan trabajando con el sector privado para realizar modelos de negocio sostenibles que estén alineados con las áreas de objetivos de CRS.

<sup>7</sup> Catholic Relief Services (2019) *Visión de 2030 de CRS*.

<sup>8</sup> Benson (2020) *Private Sector Engagement Playbook*, Catholic Relief Services.

---

**Indicador 4:** Número de empresas del sector privado que esperan continuar o seguir desarrollando innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones apoyadas por CRS

---

Nivel en la teoría del cambio	Resultado
Razón o justificación del indicador	CRS colabora con el sector privado porque cabe esperar que las empresas del sector privado continúen operando incluso cuando termine un proyecto de CRS. Esto significa que los participantes en el programa pueden seguir beneficiándose de los productos, servicios y oportunidades, ya que seguirán siendo proporcionados por el sector privado. La medición de este indicador permitirá a CRS evaluar en qué medida se cumple esta hipótesis.

---

**Indicador 5:** Número de asociaciones con el sector privado de CRS

---

Nivel en la teoría del cambio	Resultado
Razón o justificación del indicador	Este indicador permitirá a CRS hacer un seguimiento del volumen de trabajo en la PSP.

---

**Indicador 6:** Número de ejemplos documentados en los que se ha reforzado la capacidad de los socios empresariales locales del sector privado como resultado de contribuciones significativas de CRS

Este indicador recogerá un subconjunto de ejemplos (relacionados con los socios empresariales del sector privado) del actual indicador global transversal de rendimiento n.º 1 de OverOps. Toda la información sobre este indicador está copiada de la [Hoja de referencia del indicador de rendimiento](#). Para obtener más información sobre este indicador específico, consulte [Recursos para los indicadores transversales](#).

---

Nivel en la teoría del cambio	Resultado
Razón o justificación del indicador	<p>La teoría del cambio de CRS sobre la asociación y el fortalecimiento de la capacidad se basa en unas sólidas relaciones de asociación y afirma que si se fortalecen los sistemas, las políticas, las estructuras y los conocimientos, las aptitudes y las actitudes del personal internos de la organización (es decir, la capacidad de gestión) y se fortalecen las metodologías, las herramientas y los procesos técnicos/sectoriales internos y los conocimientos, las aptitudes y las actitudes del personal (es decir, la capacidad de los programas), se mejora el rendimiento de las organizaciones, porque el rendimiento de las organizaciones mejora mediante un fortalecimiento integral de las capacidades (tanto de gestión como de programas) basado en sistemas y en activos. La evaluación del desempeño de las organizaciones ayuda a CRS y a las organizaciones asociadas a comprender en qué medida los resultados del fortalecimiento de la capacidad de gestión y de los programas apoyan cambios positivos en la forma en que las organizaciones diseñan los proyectos, prestan los servicios, se relacionan con sus partes interesadas y se adaptan a los cambios en el entorno externo.</p> <p>La inclusión de este indicador garantiza que todos los socios del sector privado cuya capacidad fue reforzada por CRS estén incluidos en este indicador de la agencia. También permite a CRS evaluar en qué medida su trabajo con los socios del sector privado mejora su capacidad.</p>

---



---

**Indicador 7:** valor de las donaciones (en efectivo o en especie) del sector privado a través de la filantropía o la responsabilidad social corporativa para los proyectos apoyados por CRS

---

Nivel en la teoría del cambio	Resultado
Razón o justificación del indicador	CRS pretende comprometerse con las empresas del sector privado para influir en ellas para que concedan subvenciones o donaciones en especie a través de la filantropía o la responsabilidad social corporativa. Este indicador permitirá a CRS hacer un seguimiento del valor de las contribuciones realizadas.

---

# 6

Agenda de  
aprendizaje de la  
participación del  
sector privado



## La agenda de aprendizaje de la PSP guiará a CRS en la investigación:

**Por qué** la PSP es esencial para alcanzar los objetivos de la Visión 2030 de CRS.

**Cómo puede actualizarse** la PSP para contribuir mejor a la Visión 2030 de CRS.

Las preguntas de aprendizaje investigan los supuestos clave que sustentan la teoría del cambio. Hasta 2030, CRS recopilará y analizará la información sobre las preguntas de aprendizaje basándose en la información de los programas nacionales y los proyectos pertinentes. Los programas y proyectos nacionales recopilarán información sobre las cuestiones de aprendizaje específicas que sean más relevantes para ellos, en lugar de intentar abordarlas todas. CRS llevará a cabo eventos de aprendizaje y sintetizará los resultados en productos de aprendizaje apropiados. Estos eventos y productos de aprendizaje informarán a CRS y a otras partes interesadas sobre por qué y cómo debe integrarse la PSP en los proyectos, y en qué tipos de proyectos y áreas de programación. En concreto, informarán sobre el diseño y la estrategia del proyecto. También ofrecerán orientación a los proyectos sobre cómo colaborar de la manera más eficaz con el sector privado, incluyendo la elección de los socios del sector privado, la configuración de las asociaciones y cómo trabajar con los socios del sector privado para maximizar la contribución de la PSP a los resultados humanitarios y de desarrollo.

## Las preguntas de aprendizaje se han elegido en función de los siguientes criterios:



En general, la agenda de aprendizaje aborda el por qué de la importancia de la PSP y el cómo implementarla eficazmente.



Las preguntas abordan cuestiones importantes para el CRS y, en particular, su Visión 2030.



Las preguntas son relevantes para los campos humanitarios y de desarrollo más amplios, más allá de CRS y contribuirán a la base de datos sobre la PSP.



Las preguntas son lo suficientemente específicas como para ser abordadas con la información recopilada de los proyectos CRS dentro del plazo disponible.



Tabla 3 Preguntas de la agenda de aprendizaje de la PSP.

**Pregunta 1** ¿Las empresas del sector privado siguen atendiendo a las poblaciones objetivo una vez finalizada la financiación del proyecto? ¿Por qué o por qué no?

**Justificación** Una razón fundamental para colaborar con el sector privado es la posibilidad de que el suministro de productos, servicios y oportunidades por parte de las empresas continúe sin apoyo externo y, por tanto, beneficie a las poblaciones objetivo mucho después de que finalice la financiación del proyecto. Este es también un resultado clave importante para los ámbitos humanitarios y de desarrollo más amplios. Por lo tanto, es importante que CRS investigue hasta qué punto esto es cierto y en qué circunstancias. Lo que se aprenda de esta pregunta se sumará a la base de evidencia sobre la PSP. También informará a CRS sobre los ámbitos y contextos de programación en los que debe centrarse la integración de la PSP en los proyectos, cómo diseñar proyectos y estrategias que fomenten la sostenibilidad, y cómo configurar las asociaciones con las empresas para maximizar la probabilidad de que esas empresas sigan atendiendo a las poblaciones objetivo a largo plazo.

**Explicación** El trabajo de CRS con el sector privado tiene como objetivo garantizar que, al final de un proyecto, las empresas del sector privado tengan el incentivo y la capacidad de seguir atendiendo a las poblaciones objetivo sin la financiación del proyecto. Esta pregunta de aprendizaje no solo investigará lo que ocurre una vez finalizada la financiación del proyecto, sino que también reunirá evidencia durante los proyectos sobre la probabilidad de que las actividades empresariales perduren. Algunos de los aspectos que examinará CRS son:

- ¿En qué circunstancias las empresas del sector privado con las que trabaja CRS siguen proporcionando productos, servicios y/u oportunidades a las poblaciones objetivo una vez finalizada la financiación del proyecto?
- ¿Cuáles son las razones por las que las empresas del sector privado siguen o no atendiendo a las poblaciones objetivo una vez finalizada la financiación?
- ¿Qué pruebas hay durante los proyectos de que las empresas del sector privado seguirán atendiendo a las poblaciones objetivo más allá del apoyo al proyecto? ¿Cómo varía esto según el área de programación?
- ¿Cómo modifican las empresas del sector privado los productos, servicios y oportunidades que ofrecen a las poblaciones objetivo a lo largo del tiempo sin el apoyo de los proyectos? ¿Cómo afecta esto a la calidad y accesibilidad de los productos, servicios, oportunidades y vínculos para las poblaciones objetivo?



**Pregunta 2**      ¿En qué medida y de qué manera la colaboración con el sector privado permite que los proyectos lleguen a las personas a una escala significativa?

**Justificación**      Llegar a las poblaciones objetivo a escala es un objetivo clave de la Visión 2030 de CRS y es un resultado importante para el campo humanitario y de desarrollo. Por lo tanto, entender hasta qué punto y cómo la colaboración con el sector privado permite que los proyectos lleguen a las personas a una escala significativa es fundamental para CRS. Aprender de esta pregunta ayudará a CRS a diseñar proyectos que alcancen una mayor escala. También ayudará a los equipos de los proyectos a elegir socios empresariales del sector privado y a diseñar relaciones de colaboración que tengan más probabilidades de llegar a las personas a escala.

**Explicación**      Dado que la financiación es limitada, esta pregunta de aprendizaje investigará la escala alcanzada a través de la PSP en relación con los fondos utilizados. También investigará los factores que conducen a la colaboración con el sector privado para llegar a las personas a una escala significativa con productos, servicios y oportunidades adecuados. Algunos de los aspectos que examinará CRS son:

- ¿A cuántas personas se llega a través de la colaboración con diferentes tipos de empresas en comparación con los fondos utilizados, por ejemplo, microempresas, pequeñas, medianas y grandes, y formales e informales?
- ¿A cuántas personas llega la PSP en los diferentes ámbitos de programación relacionados con los fondos utilizados?
- ¿A cuántas personas es probable que se llegue cuando las empresas del sector privado sigan atendiendo a las poblaciones objetivo una vez finalizada la financiación del proyecto?
- ¿A cuántas personas se llega cuando otras empresas adoptan y/o replican los negocios directamente impactados por el trabajo de CRS?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en el número de personas a las que llega el sector privado con productos, servicios u oportunidades?

**Pregunta 3**      ¿La colaboración con las empresas locales fomenta el liderazgo local, el crecimiento inclusivo y el empoderamiento de las comunidades? ¿Por qué o por qué no?

**Justificación**      Una de las razones principales de la PSP es que promueve el liderazgo local. El crecimiento inclusivo, donde los beneficios de las actividades económicas más productivas llegan a muchas personas, especialmente a las pobres, vulnerables o marginadas, es un objetivo vital del desarrollo mundial. El empoderamiento de las comunidades es otro de los objetivos clave de CRS, ya que las comunidades informadas y empoderadas pueden también influir en las empresas del sector privado. Estos tres objetivos están relacionados. Un liderazgo local fuerte y diverso puede contribuir a un crecimiento inclusivo y a comunidades empoderadas, y viceversa. Será útil para CRS entender en qué medida la PSP contribuye a estos objetivos, y cómo. El aprendizaje de esta cuestión informará sobre cuándo comprometerse con el sector privado, cómo elegir socios del sector privado para fomentar el liderazgo local y cómo trabajar con los socios del sector privado para maximizar el crecimiento inclusivo y las comunidades empoderadas.

**Explicación** Como los objetivos de liderazgo local, crecimiento inclusivo y comunidades empoderadas están relacionados, esta pregunta de aprendizaje investigará la contribución de la PSP a cada uno de estos objetivos, pero también a las relaciones y procesos de refuerzo que conectan estos objetivos. Algunos de los aspectos que examinará CRS son:

- ¿La colaboración con las empresas locales fomenta el liderazgo local en esas empresas, en las comunidades y en las sociedades, y cómo?
- ¿Los líderes empresariales locales influyen en el crecimiento inclusivo y empoderan a las comunidades, y cómo?
- ¿Qué factores influyen en la medida en que las empresas locales contribuyen al crecimiento inclusivo y a la capacitación de la comunidad?

#### **Pregunta 4** ¿Cómo puede CRS llegar mejor a las personas más vulnerables a través de la PSP?

**Justificación** La Visión 2030 de CRS da prioridad a la inclusión de las personas pobres, vulnerables y marginadas. Entender cómo atender mejor a estas personas, en particular a las más vulnerables (como las mujeres, las jóvenes, las personas con discapacidad), a través de la PSP es esencial para la estrategia Visión 2030 de CRS. Aprender de esta pregunta ayudará a CRS a trabajar con empresas del sector privado y otras partes interesadas para diseñar modelos de negocio sostenibles que incluyan y sirvan intencionadamente a las personas pobres, vulnerables y marginadas. El aprendizaje también ayudará a CRS a identificar las características esenciales de las colaboraciones y los modelos de negocio que permiten llegar de forma sostenible a las personas pobres, vulnerables y marginadas. Esta comprensión contribuirá a los esfuerzos para ampliar los modelos exitosos y trabajar con las empresas del sector privado y otras partes interesadas para adaptarlos a diferentes contextos.

**Explicación** Con demasiada frecuencia, las empresas no llegan a los más necesitados de productos, servicios y oportunidades adecuados y asequibles. Sin embargo, hay ejemplos en todo el mundo de empresas que prestan servicios sostenibles, involucran o compran a personas pobres, vulnerables y marginadas. Esta pregunta explorará cómo CRS puede trabajar eficazmente con las empresas del sector privado y otras instituciones para garantizar que los pobres, vulnerables y marginados sean incluidos en los modelos de negocio como consumidores, empleados y/o proveedores valorados. Algunos de los aspectos que examinará CRS son:

- ¿Cuáles son las características de los modelos empresariales que llegan a las personas pobres, vulnerables y marginadas en diferentes áreas de programación y para diferentes productos, servicios u oportunidades?
- ¿Cuándo es apropiado que CRS intermedie en asociaciones entre empresas del sector privado, organismos del sector público y organizaciones de la sociedad civil para llegar a las personas pobres, vulnerables y marginadas, especialmente a las más vulnerables? ¿Cómo se pueden configurar asociaciones sostenibles entre estas organizaciones?
- ¿Cómo puede CRS influir de manera más efectiva y permitir que las empresas operen de manera inclusiva, involucrando y atendiendo a una diversidad de personas, incluyendo aquellas que son pobres, vulnerables o marginadas?

**Pregunta 5**      **¿Qué enfoques de PSP son más eficaces en las respuestas humanitarias y para fomentar la resiliencia?**

**Justificación**      El sector privado es un actor clave en las comunidades y economías y puede desempeñar un papel influyente en la respuesta a las crisis humanitarias y en el fomento de la resiliencia, junto con el gobierno, las agencias de ayuda y la sociedad civil. CRS tiene una larga historia y experiencia en la respuesta humanitaria. Será útil que CRS continúe ampliando su comprensión de las funciones que el sector privado puede desempeñar en la respuesta humanitaria y de los enfoques para colaborar con el sector privado que mejor funcionan en términos de alcanzar la escala, mantener la recuperación y promover la resiliencia. Esta comprensión ayudará a CRS a diseñar respuestas a las crisis y a involucrar al sector privado para mejorar la recuperación y la resiliencia a lo largo del tiempo. Ayudará a los equipos de proyecto a determinar con qué empresas trabajar durante una crisis, cómo trabajar con ellas y cómo crear asociaciones entre empresas y otras instituciones.

**Explicación**      CRS colabora con las empresas del sector privado de diferentes maneras en la recuperación de las crisis o durante las crisis prolongadas. Esta pregunta explorará los diversos papeles que las empresas y otras compañías del sector privado desempeñan o podrían desempeñar en la recuperación de las crisis y en la promoción de la resiliencia para que las personas se vean menos afectadas durante la crisis. También explorará las diferentes formas en que CRS puede permitir a las empresas y a otras empresas del sector privado ampliar y mejorar sus contribuciones a la recuperación y la resiliencia. Al abordar esta cuestión, el equipo del Departamento de Respuesta Humanitaria se basará en el importante aprendizaje que CRS ha recopilado en este ámbito. Algunos de los aspectos que examinará CRS son:

- ¿Cuáles son las diferentes formas en las que CRS se ha asociado con el sector privado para que participe en la respuesta humanitaria? ¿Qué ha funcionado y qué no? ¿Por qué?
- ¿Cómo puede CRS involucrar a las empresas e influir en ellas para maximizar su contribución a la recuperación de la crisis y al fomento de la resiliencia?
- ¿Cómo puede CRS mediar en asociaciones efectivas entre empresas, agencias gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil para responder a las crisis y crear resiliencia a largo plazo en las comunidades y sociedades?
- ¿Cómo puede CRS permitir que las empresas aumenten su propia resiliencia para que puedan atender mejor a las poblaciones objetivo durante y después de las crisis?

**Pregunta 6**      **¿Cómo puede CRS introducir la PSP en un proyecto si inicialmente no formó parte del diseño del proyecto?**

**Justificación**      El Manual de PSP hace hincapié en la importancia de integrar la PSP en las estrategias pertinentes y en la planificación de las actividades de los proyectos en diferentes ámbitos de programación para mejorar su sostenibilidad y eficacia. Sin embargo, muchos proyectos no cuentan con la PSP como elemento del diseño del proyecto. No obstante, algunos de ellos podrían beneficiarse de la integración de la PSP. Es útil considerar cómo los proyectos pueden integrar la PSP en su estrategia y sus actividades, incluso si eso no estaba previsto desde el principio. Las enseñanzas de esta pregunta servirán de apoyo a los equipos de proyecto que estén interesados en probar la PSP aunque no se haya previsto en el diseño del proyecto.

**Explicación**      Existen consideraciones específicas para los equipos de proyecto que pretenden iniciar la PSP durante la vida de un proyecto o cuando se está ampliando, sin el beneficio de la inclusión de la PSP en el diseño del proyecto y la planificación original. Esta pregunta explorará estas consideraciones y cómo los equipos de proyecto pueden introducir con éxito la PSP en los proyectos durante la fase de implementación. Algunos de los aspectos que examinará CRS son:

- ¿Cómo están introduciendo en su estrategia y en sus actividades los proyectos que inicialmente no incluían la PSP?
- Basándose en la experiencia, ¿cuál es la secuencia de pasos adecuada para que un equipo incorpore eficazmente la PSP a la estrategia y las actividades de un proyecto? ¿Cuál ha sido el papel de las diferentes partes interesadas (la sede, la dirección regional, la asistencia técnica de PSP, el equipo del proyecto) para añadir eficazmente las actividades de PSP a un proyecto?
- ¿Qué implicaciones tiene la introducción de la PSP en un proyecto en términos de recursos humanos, asignación presupuestaria, MERA y operaciones?





Foto de Jennifer Hardy para CRS





## 6.2


## Recopilación y análisis de información sobre las preguntas de aprendizaje


La respuesta a las preguntas de aprendizaje se basará en una combinación de enfoques para la recopilación y el análisis de información cuantitativa y cualitativa en los programas y proyectos nacionales de CRS que se relacionan con el sector privado. El equipo de PSP trabajará con los programas de los países, los proyectos y otras unidades de CRS, y los apoyará, para recopilar y analizar la información y sintetizar el aprendizaje. El aprendizaje puede servir para mejorar los proyectos. El equipo de PSP mantendrá un sistema para agregar datos para las métricas clave y resumir los resultados relacionados con las preguntas de aprendizaje. El equipo de PSP también se encargará de sintetizar el aprendizaje de todos los proyectos en relación con las preguntas de aprendizaje, lo que servirá de base para el aprendizaje de toda la agencia.


Se utilizarán los siguientes enfoques para recopilar y analizar la información en los proyectos para explorar las preguntas de aprendizaje:


-  Se animará al mayor número posible de proyectos a que informen sobre las métricas clave de la PSP. Esta información cuantitativa servirá de base a las dos primeras preguntas de aprendizaje sobre la sostenibilidad y la escala.
 

---
-  Integrados en un MERA más amplio, los equipos de proyecto recibirán apoyo para articular y analizar cómo su trabajo con las empresas del sector privado conduce a cambios intermedios en esas y otras empresas del sector privado, en otras instituciones y en las poblaciones objetivo para contribuir a los beneficios de las personas alineadas con las áreas de los objetivos. El seguimiento de la secuencia de cambios, desde los productos hasta los efectos, pasando por los resultados, es especialmente útil para comprender cómo se producen los cambios. Comprender esta vía de cambio permite a CRS identificar las mejores formas de catalizar cambios en el sector privado que involucren y eleven a las poblaciones objetivo a largo plazo.
 

---
-  Se alentará y apoyará a los equipos de los proyectos para que recojan información cualitativa sobre sus compromisos con el sector privado, a fin de que sirva de base para las preguntas de aprendizaje. Se animará especialmente a los proyectos a que incorporen estas preguntas de aprendizaje al principio del proyecto, durante la puesta en marcha de MERA, como el taller SMILER, para que la información sobre las preguntas de aprendizaje se recoja en los formularios de seguimiento rutinarios. La información cualitativa será especialmente importante para fundamentar la pregunta de aprendizaje 3 sobre el liderazgo local, el crecimiento inclusivo y las comunidades empoderadas, así como las tres últimas preguntas de aprendizaje centradas en la forma en que CRS puede actualizar mejor la PSP.
 

---
-  Cuando sea posible y pertinente, se llevarán a cabo estudios de casos en proyectos concretos para investigar en profundidad una o varias cuestiones de aprendizaje. Estos análisis en profundidad serán fundamentales para generar conclusiones sobre las preguntas de aprendizaje e identificar las lecciones.
 

---
-  Cuando sea posible y pertinente, se apoyará a los equipos de los proyectos para que prueben enfoques nuevos o mejorados de colaboración con el sector privado y analicen los resultados. Probar nuevas formas de trabajar con el sector privado puede aportar valiosas lecciones sobre cómo actualizar mejor la PSP.
 

---
-  Se animará a los equipos de los proyectos a que integren las preguntas de aprendizaje pertinentes en su agenda de aprendizaje y en sus reflexiones periódicas sobre el proyecto y a que compartan las lecciones identificadas.

A nivel de la agencia, se utilizarán varios enfoques para sintetizar la información y el análisis de los proyectos y extraer las lecciones aprendidas. Se prevé lo siguiente:

- 👉 La información sobre las métricas clave se sintetizará en todos los proyectos y se analizará en busca de lecciones relacionadas con las preguntas de aprendizaje.

---

- 👉 Se celebrarán talleres para debatir cuestiones concretas de aprendizaje, analizar casos y obtener información de los equipos de proyecto y otras partes interesadas de CRS.

---

- 👉 Los resultados de los diferentes proyectos se sintetizarán para extraer lecciones comunes relacionadas con cada una de las preguntas de aprendizaje.

### 6.3

## Revisión de la agenda de aprendizaje y difusión de los resultados

El programa de aprendizaje se revisará anualmente. En primer lugar, se tratará de sintetizar las lecciones de la información y la evidencia recogida a lo largo del año para cada pregunta de aprendizaje. Se espera que cada año haya más información y análisis sobre algunas preguntas de aprendizaje que sobre otras. A la luz de los resultados y los aportes de las partes interesadas de CRS, el equipo de PSP determinará qué preguntas han obtenido más respuestas y cómo difundir los resultados en toda la agencia y entre las partes interesadas externas, como los donantes y otras agencias de desarrollo. La difusión puede incluir eventos de aprendizaje y productos escritos o digitales.

Teniendo en cuenta los resultados, las lagunas en el tratamiento de las preguntas, las nuevas preguntas que han surgido durante el año y los aportes de las partes interesadas de CRS, el equipo de PSP redactará entonces los ajustes de la agenda de aprendizaje. Esto puede incluir la adición o supresión de preguntas o subpreguntas y la revisión de los métodos para abordar las preguntas. El equipo de PSP compartirá el borrador de las revisiones de la agenda de aprendizaje con otras partes interesadas dentro de CRS para que den su opinión. Esto conducirá a una revisión final, así como a la planificación de cualquier estudio específico en el año siguiente para abordar la agenda de aprendizaje. En función de los resultados, es posible que también haya que ajustar la teoría del cambio de PSP y las métricas clave.

Los resultados de la agenda de aprendizaje contribuirán a la creación de una base de datos de PSP en CRS y a permitir que los equipos de los proyectos y otras partes interesadas en CRS mejoren la eficacia de la PSP. De este modo, se reforzará la capacidad de CRS para colaborar con el sector privado de forma que contribuya concretamente a la Visión 2030 de CRS.



7

Próximos pasos





Foto de Michael Stulman para CRS



Este documento articula la teoría del cambio, las métricas clave y la agenda de aprendizaje para la PSP en todo CRS, de modo que pueda ser utilizado como un documento de referencia práctico por el equipo de PSP, otras unidades, programas de país, proyectos y otras partes interesadas. Estas diferentes partes interesadas de CRS pueden utilizar el documento para considerar cómo encaja su trabajo en la teoría general del cambio de la PSP e informar la MERA que, a su vez, contribuye al aprendizaje general de la agencia relacionado con la PSP. Los programas de país, los proyectos y otras unidades también necesitan orientación adicional para utilizar eficazmente la teoría del cambio de la PSP e informar sobre las métricas clave de la PSP y la agenda de aprendizaje de manera sistemática. Las siguientes orientaciones y planes serán necesarios para ayudar a institucionalizar la PSP en toda la agencia:



Orientación estratégica sobre el trabajo específico en las diferentes áreas de objetivos. Por ejemplo, las principales limitaciones que pueden abordarse a través de la PSP, las áreas estratégicas de trabajo y los principales socios del sector privado.

---



Orientación técnica sobre cómo actualizar la PSP. Por ejemplo, cómo negociar tratos con empresas del sector privado, cómo hacer acuerdos de asociación entre CRS y empresas del sector privado, y cómo permitir que los socios locales de la sociedad civil se comprometan con el sector privado.

---



Un plan operativo sobre cómo implementar la recopilación de datos sobre métricas clave y preguntas de aprendizaje en todos los programas y proyectos del país.

---



Asignación de funciones y responsabilidades entre el equipo de PSP, la asistencia técnica, los programas nacionales, los proyectos y los equipos de MERA en relación con la MERA para la PSP.

---



Asignación de recursos financieros y humanos para actualizar la implementación de la PSP y MERA en toda la agencia.



# Anexos



## Anexo A

# Ejemplos de cómo los proyectos integran la participación del sector privado

---

Los siguientes ejemplos muestran cómo la PSP puede integrarse en programas que trabajan en diferentes áreas de objetivos de CRS. Cada ejemplo consta de tres secciones:

1

La primera página enumera ejemplos de actividades de PSP dentro de los proyectos del área de objetivos correspondiente. Esta lista no pretende ser exhaustiva, sino que ofrece ejemplos de proyectos existentes de CRS y de proyectos ajenos a CRS que trabajan sobre la PSP.

2

La segunda página ilustra un ejemplo de teoría del cambio que articula las actividades del proyecto y cómo contribuyen a través de una serie de cambios intermedios hacia el Área de objetivos. Las actividades realizadas por CRS se muestran en dos colores. Los **recuadros amarillos** muestran las actividades que se realizan a través de la entrega directa por parte de CRS o de sus socios de la sociedad civil. Los **recuadros verdes** muestran las actividades dirigidas por la PSP. Los **recuadros grises** son los cambios que se producen como resultado de las actividades naranjas y verdes, es decir, los productos, los resultados y el impacto.

3

La tercera página incluye una tabla que toma los recuadros pertinentes de la teoría del cambio de ejemplo y los vincula con las métricas clave para evaluar el rendimiento del trabajo sobre PSP a través de CRS.

Es importante señalar que estas páginas solo ofrecen ejemplos para inspirarse. Dada la amplitud y diversidad de los proyectos de CRS, es de esperar que pueda haber muchos más ejemplos además de los que aquí se enumeran. A medida que CRS siga desarrollando nuevas formas de trabajar con el sector privado, se podrán añadir más ejemplos para mostrar la variedad de trabajos.



ÁREA DE  
OBJETIVOS  
**Justicia  
y paz**

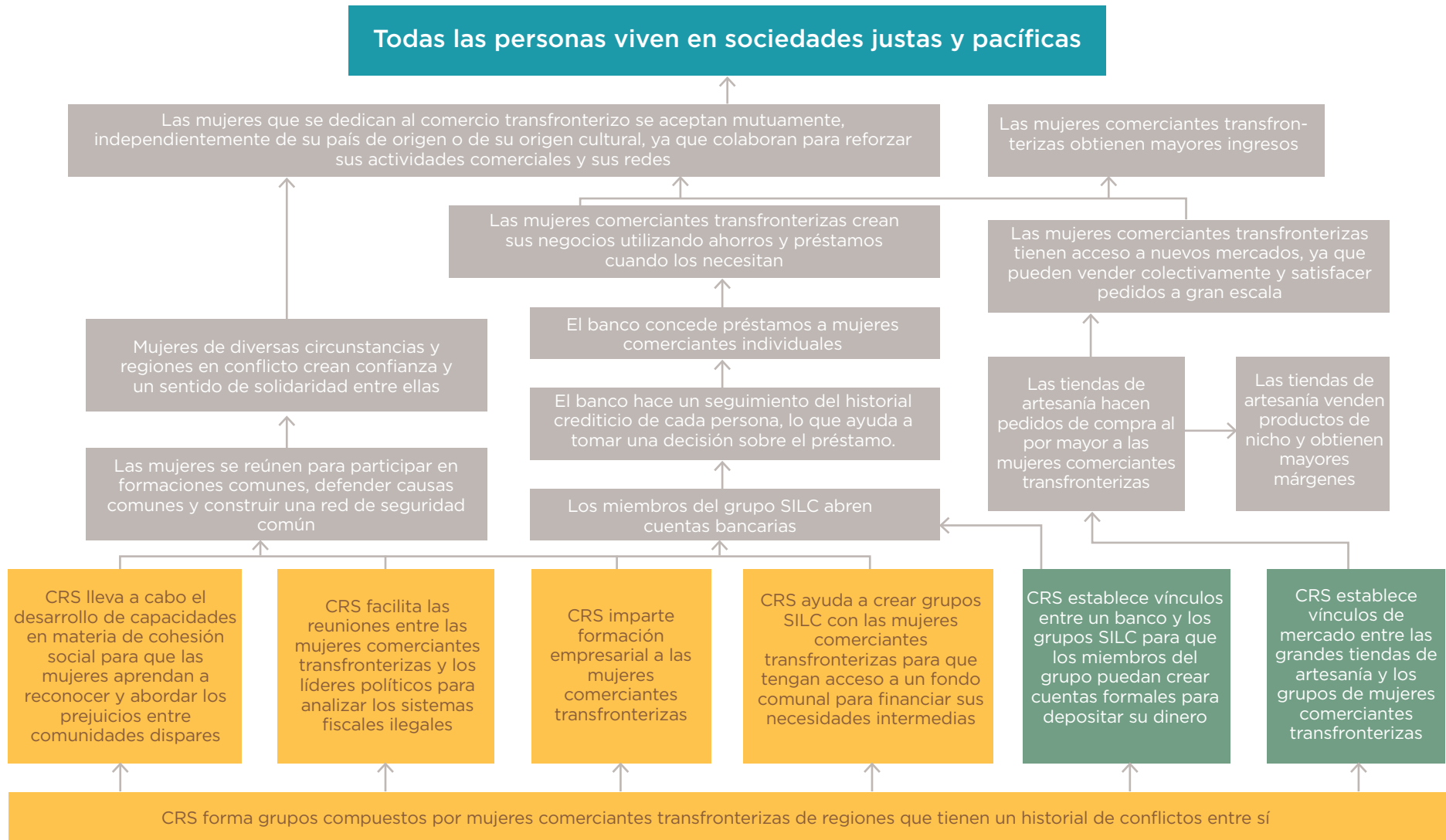
## Todas las personas viven en sociedades justas y pacíficas

### Ejemplos de integración de la participación del sector privado en los programas de consolidación de la paz

- Crear grupos relacionados con la empresa compuestos por miembros de comunidades conflictivas o de orígenes diversos para que aumenten la interacción entre ellos y generen confianza.
- Formar colaboraciones entre las empresas del sector privado y los miembros de la comunidad marginada para que los miembros de la comunidad establezcan relaciones más fuertes con el mercado y se empoderen. Un ejemplo más concreto es la vinculación de las mujeres comerciantes transfronterizas con los mercados finales que hacen pedidos al por mayor, lo que ayudará a garantizar que los grupos sigan trabajando juntos para mejorar los rendimientos individuales.
- Crear mecanismos para aumentar la participación de los miembros marginados de la comunidad en la economía formal, por ejemplo, facilitándoles el acceso a la financiación formal.



## Ejemplo de teoría del cambio: Proyecto de consolidación de la paz para fomentar la confianza entre las mujeres comerciantes





## Métodos clave de participación del sector privado relacionados con el proyecto de consolidación de la paz para crear confianza entre las mujeres comerciantes.

Cuadro de la teoría del cambio	Métricas clave de la PSP
Las mujeres que se dedican al comercio transfronterizo se aceptan mutuamente, independientemente de su país de origen o de su origen cultural, ya que colaboran para reforzar sus actividades comerciales y sus redes.	Número de personas que se beneficiaron con la acción del sector privado facilitada por CRS.
Las mujeres comerciantes transfronterizas obtienen mayores ingresos.	Número de personas que se beneficiaron con la acción del sector privado facilitada por CRS.
El banco concede préstamos a mujeres comerciantes individuales.	Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por empresas del sector privado, que fueron apoyadas por CRS.
Las tiendas de artesanía hacen pedidos de compra al por mayor a las mujeres comerciantes transfronterizas.	Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por empresas del sector privado, que fueron apoyadas por CRS.
Las tiendas de artesanía hacen pedidos de compra al por mayor a las mujeres comerciantes transfronterizas.	Proporción del valor en dólares de las innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones financiadas por el sector privado en relación con los fondos del CRS.
Las tiendas de artesanía venden productos de nicho y obtienen mayores márgenes.	Número de empresas del sector privado que esperan continuar o seguir desarrollando innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones apoyadas por CRS.



**ÁREA DE OBJETIVOS**  
**Departamento**  
**de Respuesta**  
**Humanitaria**

Todas las personas sobreviven y prosperan ante las catástrofes

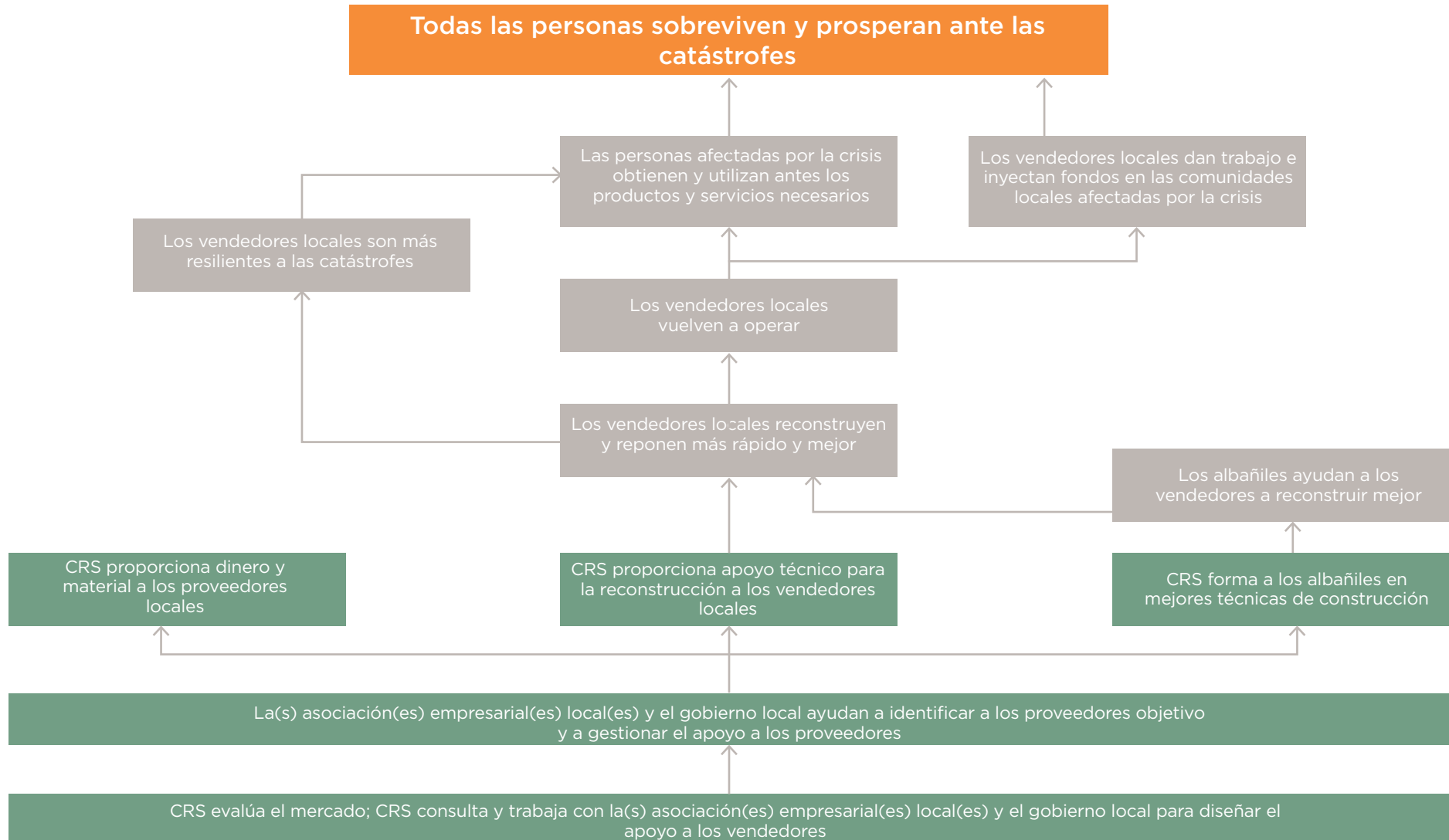
**Ejemplos de integración de la participación del sector privado en los programas de respuesta humanitaria para beneficiar a las comunidades tras las catástrofes**

- Apoyar a los proveedores del sector privado en la recuperación de una emergencia puede permitir a las comunidades vulnerables acceder a los productos y servicios necesarios de forma más rápida y eficiente de lo que lo harían de otro modo.
- Ayudar a los vendedores a reconectar sus cadenas de suministro y a reanudar sus operaciones rápidamente después de una emergencia apoya la reanudación de la actividad económica en las comunidades afectadas por la emergencia, creando puestos de trabajo y aumentando los ingresos.
- Ayudar a los vendedores a reconstruir mejor sus tiendas y otras estructuras aumenta su resistencia ante futuras catástrofes.
- Apoyar a las empresas del sector privado para que innoven e introduzcan materiales más resistentes a las catástrofes para las viviendas asequibles puede permitir a las comunidades invertir en casas más resistentes.





## Ejemplo de teoría del cambio: Proyecto de apoyo a los vendedores tras la catástrofe





## Métricas clave de la participación del sector privado relacionadas con el proyecto de apoyo a los proveedores tras la catástrofe

### Cuadro de la teoría del cambio

Las personas afectadas por la crisis obtienen y utilizan antes los productos y servicios necesarios.

Los vendedores locales proporcionan puestos de trabajo e inyectan fondos en las comunidades locales afectadas por la catástrofe.

Los vendedores locales comienzan a operar de nuevo.

Los vendedores locales reconstruyen y reponen más rápido y mejor.

Los vendedores locales son más resistentes a las catástrofes.

### Métricas clave de la PSP

Número de personas que se beneficiaron con la acción del sector privado facilitada por CRS.

Número de personas que se beneficiaron con la acción del sector privado facilitada por CRS.

Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por empresas del sector privado, que fueron apoyadas por CRS.

Proporción del valor en dólares de las innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones financiadas por el sector privado en relación con los fondos del CRS.

Número de ejemplos documentados en los que la capacidad de los socios locales (del sector privado) se fortaleció como resultado de las importantes contribuciones de CRS.

Número de empresas del sector privado que esperan continuar o seguir desarrollando innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones apoyadas por CRS.



ÁREA DE OBJETIVOS  
**Medios de  
vida y paisajes**

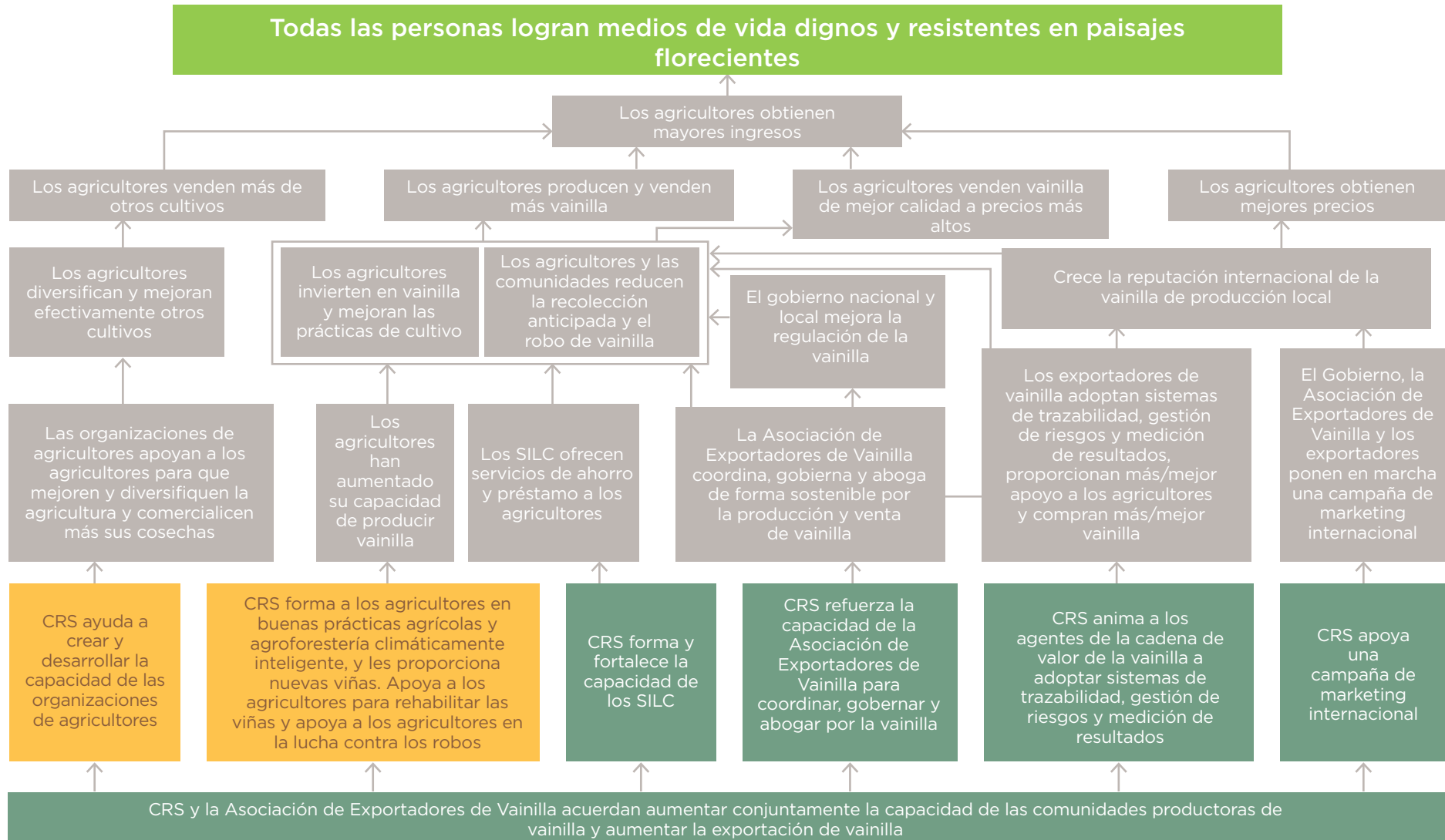
Todas las personas logran medios de vida dignos y resistentes en paisajes florecientes

**Ejemplos de integración de la participación del sector privado en los programas de desarrollo de la cadena de valor de la agricultura**

- Desarrollar grupos de SILC para que los agricultores tengan acceso a préstamos y ahorros que utilicen según sus necesidades para invertir en su agricultura.
- Desarrollar la capacidad de las asociaciones de exportadores como partes interesadas clave que pueden seguir impulsando el desarrollo de las exportaciones incluso después de que el proyecto haya finalizado.
- Involucrar a diferentes empresas del sector privado, así como al gobierno, para impulsar las exportaciones agrícolas, ya que el crecimiento del sector agrícola beneficiará en última instancia a todos los actores involucrados en la cadena de valor, incluidos los pequeños agricultores.
- Trabajar con empresas del sector privado para desarrollar insumos agrícolas de mejor calidad y asequibles que los pequeños agricultores puedan adquirir para mejorar su productividad.
- Vincular a las comunidades agrícolas con más mercados finales, como supermercados y tiendas de comestibles, para que los pequeños agricultores reciban precios más competitivos.
- Colaborar con las empresas de semillas para innovar y producir variedades de semillas más resistentes al cambio climático.
- Trabajar con las empresas de semillas para introducir patrones de cultivo más diversos mediante la promoción de diferentes variedades de semillas que mejoren de forma sostenible la productividad de la tierra.



## Ejemplo de teoría del cambio: Programa de desarrollo de la cadena de valor de la vainilla







## Principales parámetros de participación del sector privado relacionados con el programa de desarrollo de la cadena de valor de la vainilla

### Cuadro de la teoría del cambio

### Métricas clave de la PSP

Los agricultores obtienen mayores ingresos.

Número de personas que se beneficiaron con la acción del sector privado facilitada por CRS.

La Asociación de Exportadores de Vainilla coordina, gobierna y aboga de forma sostenible por la producción y venta de vainilla.

Número de empresas del sector privado que esperan continuar o seguir desarrollando innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones apoyadas por CRS.

La Asociación de Exportadores de Vainilla adopta sistemas de trazabilidad, gestión de riesgos y medición de resultados, proporciona más/mejor apoyo a los agricultores y compra más/mejor vainilla.

Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por empresas del sector privado, que fueron apoyadas por CRS.

El Gobierno, la Asociación de Exportadores de Vainilla y los exportadores ponen en marcha una campaña de marketing internacional.

Proporción del valor en dólares de las innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones financiadas por el sector privado en relación con los fondos del CRS.

CRS refuerza la capacidad de la Asociación de Exportadores de Vainilla para coordinar, gobernar y defender la vainilla.

Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por empresas del sector privado, que fueron apoyadas por CRS.

Proporción del valor en dólares de las innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones financiadas por el sector privado en relación con los fondos del CRS.

Los vendedores locales reconstruyen y reponen más rápido y mejor.

Número de ejemplos documentados en los que la capacidad de los socios locales (del sector privado) se fortaleció como resultado de las importantes contribuciones de CRS.



ÁREA DE OBJETIVOS  
**Salud y  
desarrollo**

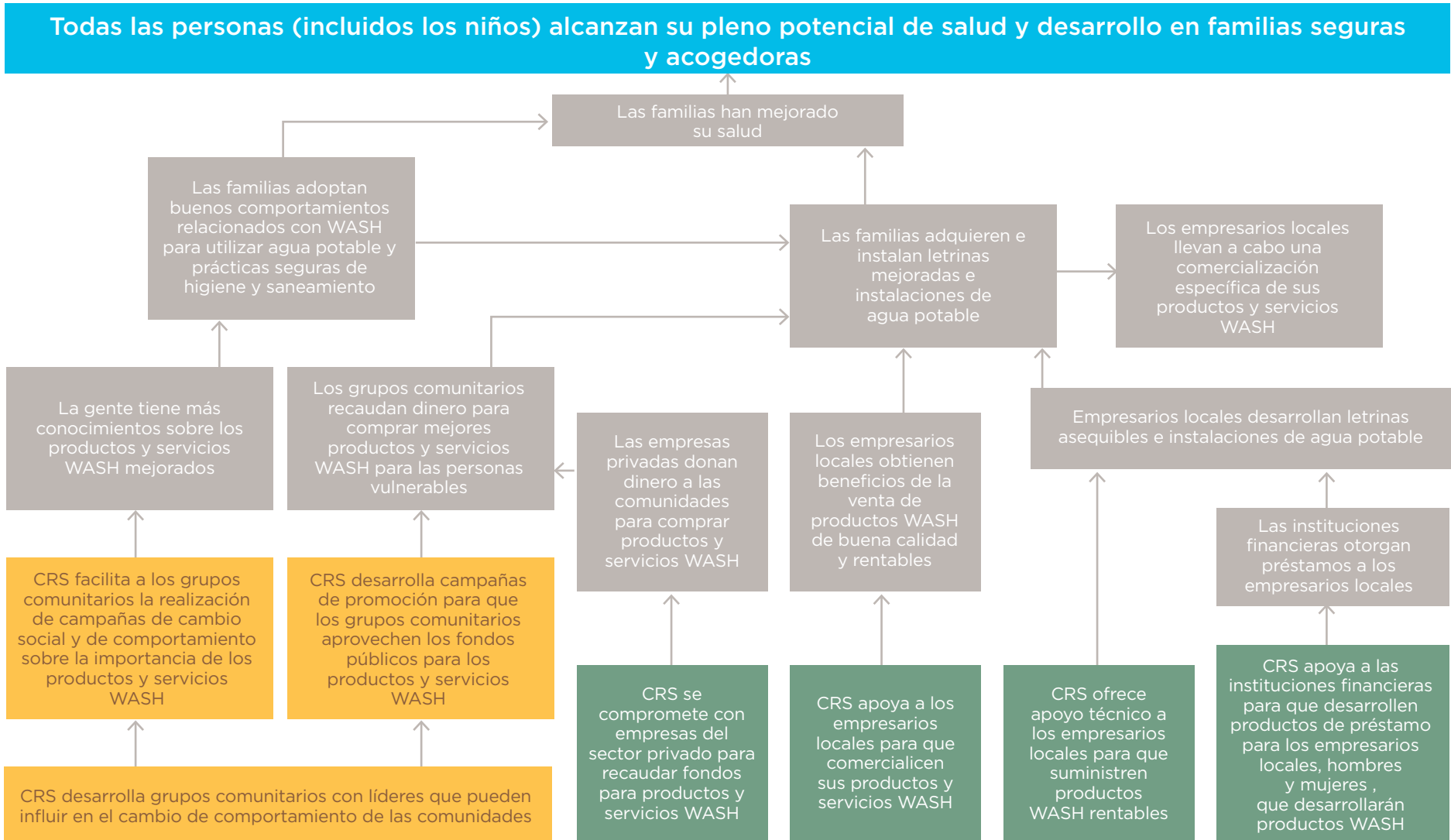
Todos los niños alcanzan su pleno potencial de salud y desarrollo en familias seguras y acogedoras

**Ejemplos de integración de la participación del sector privado en los programas WASH para aumentar el uso de los productos y servicios WASH**

- Apoyar a los empresarios de WASH para que desarrollen productos y servicios WASH accesibles y asequibles puede ayudar a las familias a mejorar el saneamiento, la higiene y el acceso al agua potable.
- Apoyar a los empresarios de WASH para que comercialicen sus productos y servicios de manera eficaz puede ayudar a comunicar los mensajes clave sobre WASH a la clientela y ayudar a impulsar la adopción de buenas prácticas como lavarse las manos, beber agua de fuentes seguras y utilizar instalaciones de letrinas limpias.
- Si los bancos se comprometen a desarrollar productos financieros para los pequeños empresarios de WASH, se puede aumentar el acceso a la financiación y ayudar a impulsar el crecimiento de las pequeñas empresas locales.
- Si se consigue que las empresas del sector privado hagan donaciones para productos y servicios WASH, se aumentará la concienciación y se permitirá que los grupos comunitarios utilicen ese dinero para mejoras relacionadas con el agua, el saneamiento y la higiene.



## Ejemplo de teoría del cambio: Proyecto WASH para aumentar el uso de productos y servicios WASH por parte de las familias





## Métricas clave de la participación del sector privado relacionadas con el proyecto WASH para aumentar el uso de productos y servicios WASH por parte de las familias

Cuadro de la teoría del cambio	Métricas clave de la PSP
Las familias adoptan comportamientos adecuados en materia de WASH para utilizar agua potable y prácticas seguras de higiene y saneamiento.	Número de personas que se beneficiaron con la acción del sector privado facilitada por CRS.
Las familias compran e instalan letrinas mejoradas e instalaciones de agua potable.	Número de personas que se beneficiaron con la acción del sector privado facilitada por CRS.
Los empresarios locales desarrollan letrinas asequibles e instalaciones de agua potable.	Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por empresas del sector privado, que fueron apoyadas por CRS. Proporción del valor en dólares de las innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones financiadas por el sector privado en relación con los fondos del CRS.
Las instituciones financieras conceden préstamos a los empresarios locales.	Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por empresas del sector privado, que fueron apoyadas por CRS.
Los empresarios locales llevan a cabo una comercialización específica de sus productos y servicios WASH.	Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por empresas del sector privado, que fueron apoyadas por CRS. Proporción del valor en dólares de las innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones financiadas por el sector privado en relación con los fondos del CRS.
Los empresarios locales obtienen beneficios de la venta de productos WASH de alta calidad y rentables.	Número de empresas del sector privado que esperan continuar o seguir desarrollando innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones apoyadas por CRS.
Las empresas privadas donan dinero a las comunidades, para comprar productos y servicios WASH	Valor monetario de las donaciones (en efectivo o en especie) del sector privado a través de la filantropía o la responsabilidad social corporativa para los proyectos apoyados por CRS.





ÁREA DE OBJETIVOS  
**Salud y  
desarrollo**

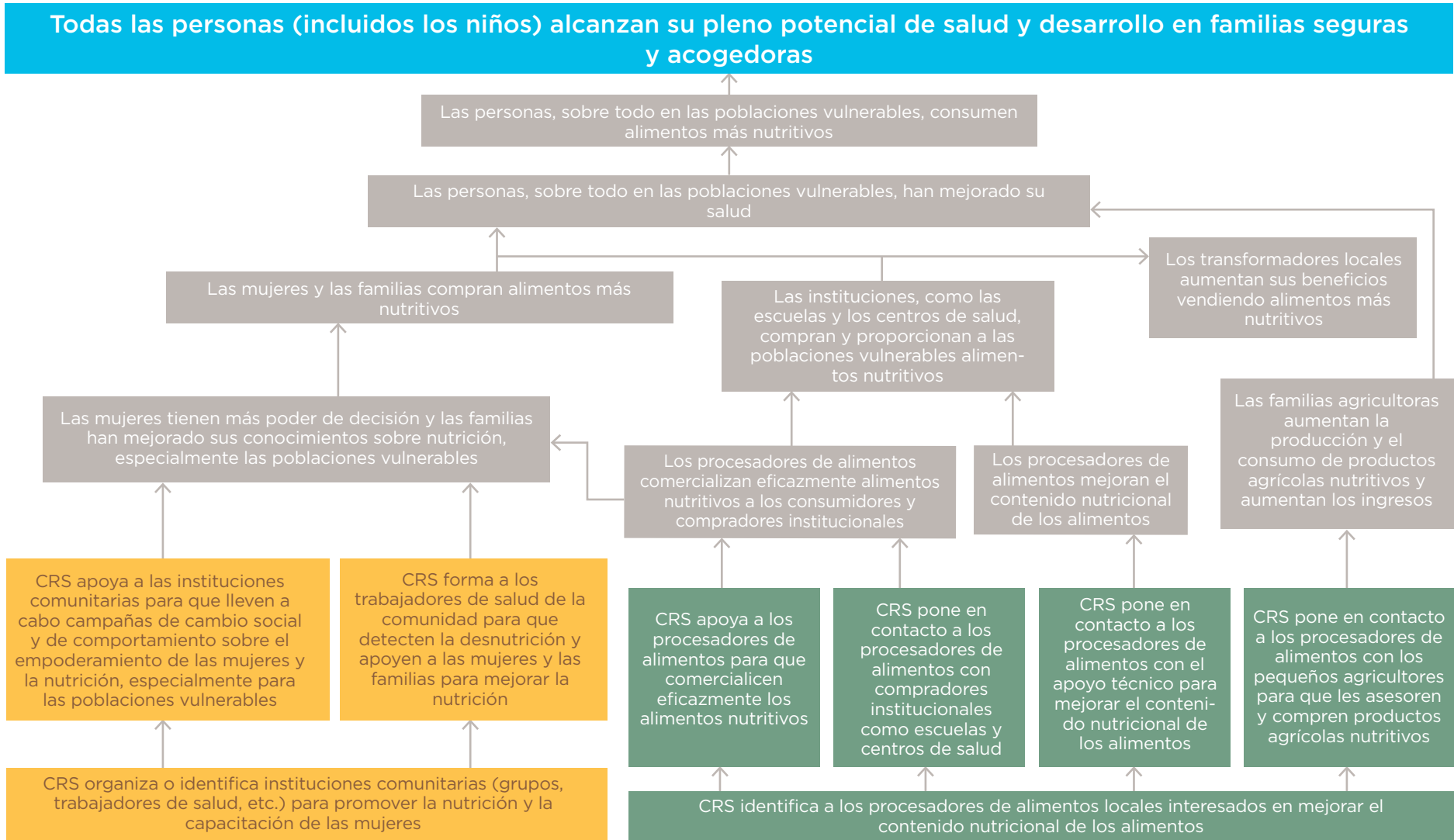
Todos los niños alcanzan su pleno potencial de salud y desarrollo en familias seguras y acogedoras

**Ejemplos de cómo la participación del sector privado puede integrarse en los programas de nutrición para ayudar a las poblaciones vulnerables a mejorar su nutrición**

- Apoyar a las empresas que proporcionan alimentos nutritivos, suplementos y/o alimentos enriquecidos a las comunidades y escuelas puede mejorar la nutrición de las poblaciones vulnerables.
- Permitir que las empresas proporcionen asesoramiento técnico sobre el cultivo de alimentos nutritivos a los hogares agrícolas de los que se abastecen puede mejorar la nutrición de los hogares agrícolas y de los consumidores vulnerables.
- Si se consigue que las empresas del sector privado hagan donaciones de alimentos adecuados y nutritivos a los grupos vulnerables y a los niños, mejorará la conciencia y se permitirá a los receptores consumir alimentos con un valor nutritivo adicional.



## Ejemplo de teoría del cambio: Programa de nutrición para ayudar a las poblaciones vulnerables a mejorar su nutrición





## Principales parámetros de participación del sector privado relacionados con el programa para ayudar a las poblaciones vulnerables a mejorar su nutrición

Cuadro de la teoría del cambio	Métricas clave de la PSP
Las personas, sobre todo en las poblaciones vulnerables, consumen alimentos más nutritivos.	Número de personas que se beneficiaron con la acción del sector privado facilitada por CRS.
Los procesadores de alimentos mejoran el contenido nutricional de los alimentos.	<p>Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por empresas del sector privado, que fueron apoyadas por CRS.</p> <p>Proporción del valor en dólares de las innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones financiadas por el sector privado en relación con los fondos del CRS.</p>
Los procesadores de alimentos comercializan eficazmente alimentos nutritivos a los consumidores y a los compradores institucionales.	<p>Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por empresas del sector privado, que fueron apoyadas por CRS.</p> <p>Proporción del valor en dólares de las innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones financiadas por el sector privado en relación con los fondos del CRS.</p>
Los transformadores locales aumentan sus beneficios vendiendo alimentos más nutritivos.	Número de empresas del sector privado que esperan continuar o seguir desarrollando innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones apoyadas por CRS.
CRS apoya a los procesadores de alimentos para que comercialicen eficazmente los alimentos nutritivos.	Número de ejemplos documentados en los que la capacidad de los socios locales (del sector privado) se fortaleció como resultado de las importantes contribuciones de CRS.
CRS pone en contacto a los procesadores de alimentos con el apoyo técnico para mejorar el contenido nutricional de los alimentos.	Número de ejemplos documentados en los que la capacidad de los socios locales (del sector privado) se fortaleció como resultado de las importantes contribuciones de CRS.



## ÁREA DE OBJETIVOS **Salud y desarrollo**

Todos los niños alcanzan su pleno potencial de salud y desarrollo en familias seguras y acogedoras

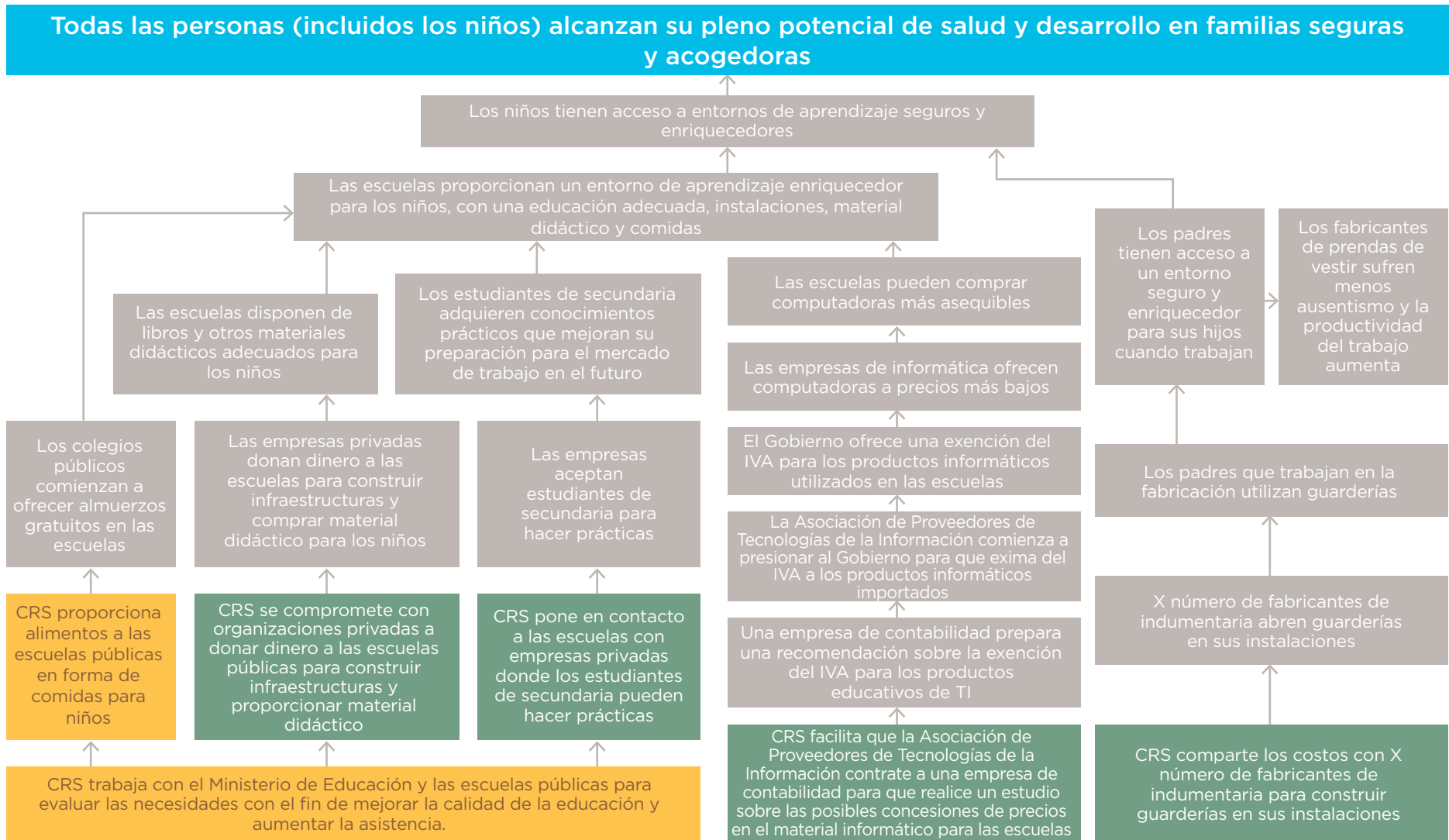
### Ejemplos de integración del sector privado en los programas educativos

- Facilitar la colaboración entre los institutos de formación privados y las escuelas públicas para impartir la formación pertinente a los instructores, de modo que los profesores puedan mejorar los métodos de enseñanza y los contenidos para los niños.
- Conseguir que las empresas hagan donaciones a las escuelas para que éstas puedan utilizar los fondos para construir infraestructuras, comprar material didáctico o proporcionar comidas nutritivas según las necesidades.
- Permitir que las empresas privadas construyan guarderías en sus instalaciones para que los niños reciban comidas y un entorno seguro para su desarrollo.
- Ayudar a los organismos de la industria a presionar al gobierno para que otorgue concesiones a las empresas que producen material educativo contribuirá a que éste sea más asequible.
- Si se consigue que los proveedores de productos informáticos relacionados con la educación hagan donaciones de computadoras y otros dispositivos informáticos, se garantizará que los niños tengan acceso a los productos educativos pertinentes.
- Vincular a las escuelas con las empresas privadas para que los estudiantes de secundaria puedan hacer prácticas que aumenten su preparación para el mercado y los preparen para el mercado laboral.
- Vincular a las escuelas con las cadenas locales de suministro de productos agrícolas, de modo que las escuelas puedan adquirir productos frescos directamente de los productores locales y éstos empiecen a producir más productos agrícolas para satisfacer el aumento de la demanda.





## Ejemplo de teoría del cambio: Programa de educación





## Principales parámetros de participación del sector privado relacionados con el programa de educación

Cuadro de la teoría del cambio	Métricas clave de la PSP
Los niños tienen acceso a entornos de aprendizaje seguros y enriquecedores.	Número de personas que se beneficiaron con la acción del sector privado facilitada por CRS.
Las empresas aceptan a los estudiantes de secundaria para realizar prácticas.	Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por organizaciones del sector privado, que fueron apoyadas por CRS.
X número de fabricantes de indumentaria abren guarderías en sus instalaciones.	Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por organizaciones del sector privado, que fueron apoyadas por CRS. Proporción del valor en dólares de las innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones financiadas por el sector privado en relación con los fondos del CRS.
La asociación de TI comienza a presionar al gobierno para que exima del IVA a los productos de TI importados.	Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por organizaciones del sector privado, que fueron apoyadas por CRS.
Los fabricantes de indumentaria observan menos ausencias y la productividad del trabajo aumenta.	Número de empresas del sector privado que esperan continuar o seguir desarrollando innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones apoyadas por CRS.
Las empresas privadas donan dinero a las escuelas para construir infraestructuras y comprar material didáctico para los niños.	Importe de las donaciones (en efectivo o en especie) del sector privado a través de la filantropía o la responsabilidad social corporativa para los proyectos apoyados por CRS.



ÁREA DE OBJETIVOS  
**Empleo y  
liderazgo  
juvenil**

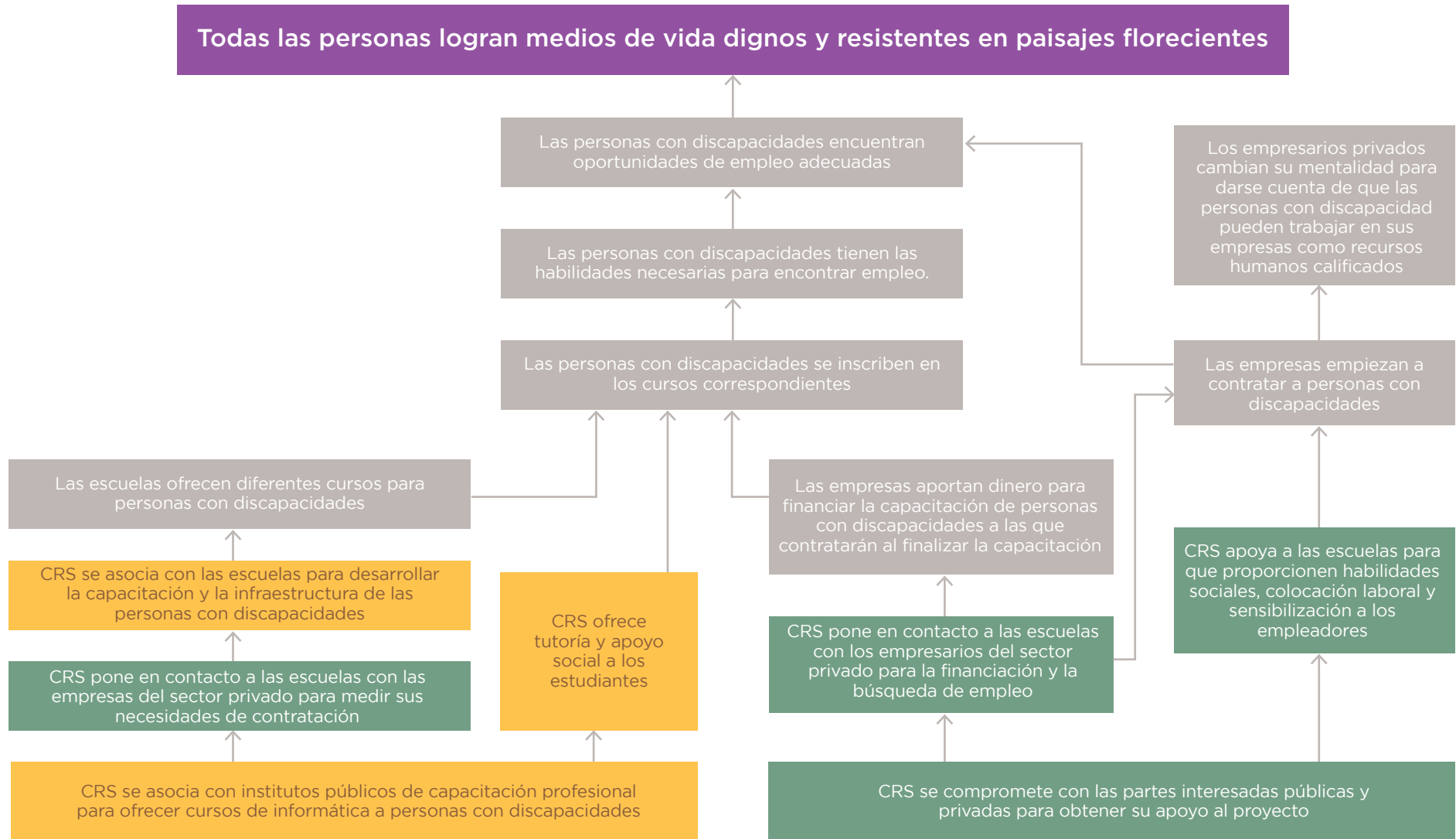
Todos los jóvenes están capacitados  
para prosperar

**Ejemplos de integración de la participación del sector privado en los programas de  
desarrollo de competencias**

- Establecer vínculos entre los institutos de formación y los empleadores del sector privado para que los institutos de formación puedan calibrar las necesidades de contratación de los empleadores. Los institutos de formación pueden aprovechar esta información para ofrecer a los estudiantes una formación más relevante que mejore las habilidades profesionales y sociales. Esto, a su vez, aumenta la capacidad de empleo una vez que los estudiantes terminan sus cursos.
- Permitir que los institutos de formación ofrezcan una colocación laboral, además de la formación, ayudará a garantizar que los estudiantes sean contratados después de la formación.
- Trabajar con los institutos de formación públicos y privados y las empresas para garantizar que el desarrollo de habilidades y la contratación de empresas estén disponibles y sean adecuados para los jóvenes adultos marginados o vulnerables, incluidos los jóvenes adultos con discapacidades.
- Trabajar con empresas del sector privado para orientar a los jóvenes empresarios que inician nuevos negocios.



## Ejemplo de teoría del cambio: Programa de desarrollo de habilidades que integra a las personas con discapacidades







## Principales parámetros de participación del sector privado relacionados con el programa de educación

### Cuadro de la teoría del cambio

Las personas con discapacidades encuentran oportunidades de empleo adecuadas.

Las empresas empiezan a contratar a personas con discapacidades.

Los empresarios privados cambian su mentalidad para darse cuenta de que las personas con discapacidades pueden trabajar en sus empresas como recursos humanos calificados.

Las empresas donan dinero para financiar la formación de personas con discapacidades a las que contratarán al finalizar la formación.

### Métricas clave de la PSP

Número de personas que se beneficiaron con la acción del sector privado facilitada por CRS.

Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por empresas del sector privado, que fueron apoyadas por CRS.

Número de empresas del sector privado que esperan continuar o seguir desarrollando innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones apoyadas por CRS.

Importe de las donaciones (en efectivo o en especie) del sector privado a través de la filantropía o la responsabilidad social corporativa para los proyectos apoyados por CRS.



Todas las personas logran medios de vida dignos y resistentes en paisajes florecientes



Todos los niños alcanzan su pleno potencial de salud y desarrollo en familias seguras y acogedoras



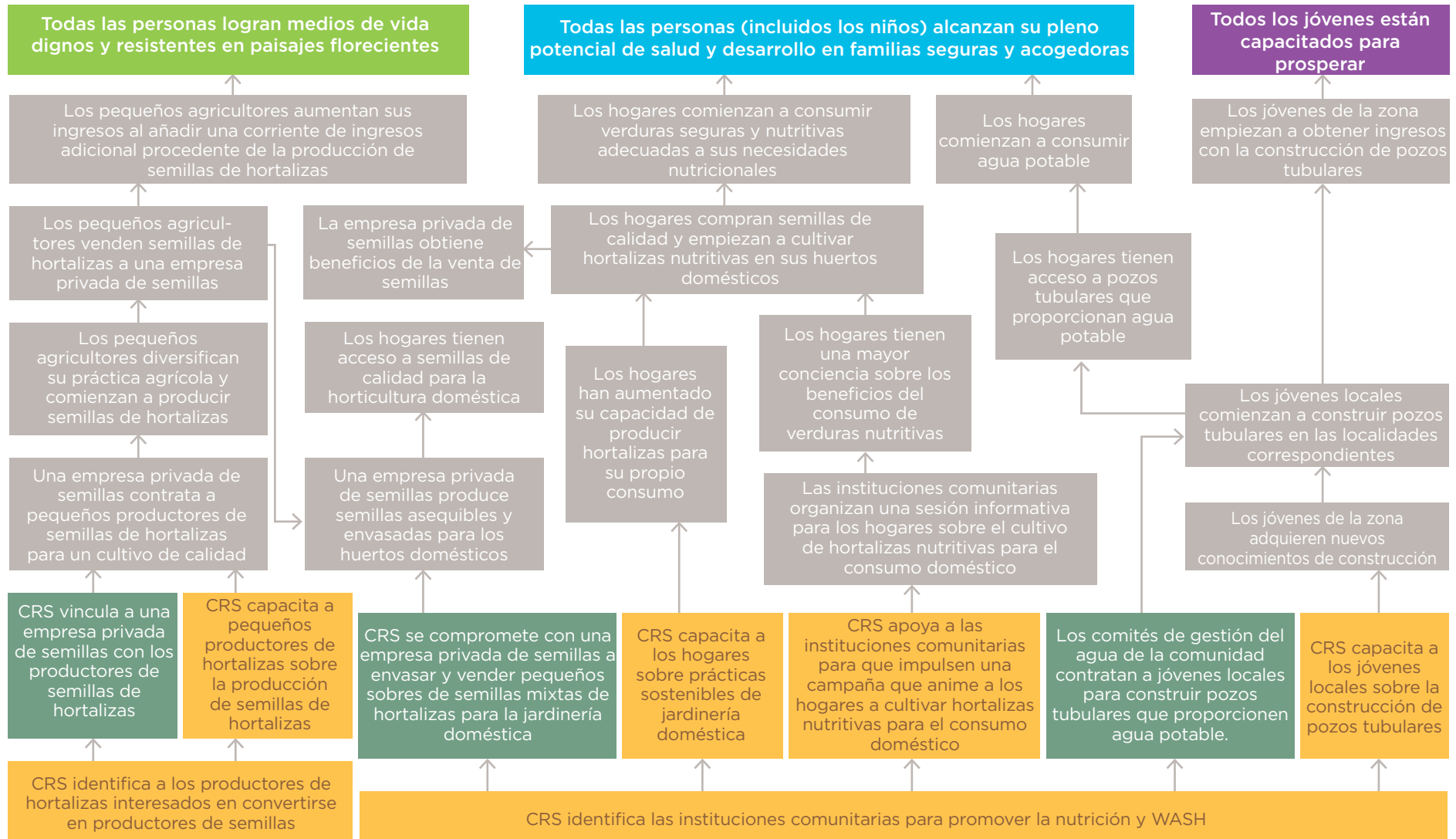
Todos los jóvenes son empoderados para prosperar

## Ejemplos de cómo la participación del sector privado puede integrarse en programas que trabajan en varias áreas de objetivos

- El establecimiento de vínculos entre los productores privados de semillas y las comunidades agrícolas que pueden producirlas aumentará las oportunidades de generar ingresos para las comunidades agrícolas.
- Permitir la producción de insumos de buena calidad y asequibles, necesarios para la producción de productos agrícolas nutritivos, la hará más accesible a las comunidades agrícolas. A su vez, las comunidades agrícolas pueden aumentar la producción de variedades de productos agrícolas ricos en nutrientes.
- Facilitar a los procesadores de alimentos la elaboración de más productos fortificados y nutritivos los ayudará a diversificar y aumentar el acceso de los clientes a los alimentos nutritivos.
- La colaboración con los organismos comunitarios para contratar a más jóvenes locales creará oportunidades de generación de ingresos para los hombres y mujeres jóvenes.
- Permitir a los empresarios locales fabricar productos WASH asequibles, como letrinas y pozos de agua, contribuirá a generar ingresos para los empresarios locales y a aumentar el acceso de las comunidades a productos WASH asequibles.



## Ejemplo de teoría del cambio: Programa que trabaja en varias áreas de objetivos





## Métricas clave de la participación del sector privado relacionadas con un programa que trabaja en varias áreas de objetivos

Cuadro de la teoría del cambio	Métricas clave de la PSP
Los pequeños agricultores aumentan sus ingresos al añadir una corriente de ingresos adicional procedente de la producción de semillas de hortalizas.	Número de personas que se beneficiaron con la acción del sector privado facilitada por CRS.
Los hogares comienzan a consumir verduras seguras y nutritivas adecuadas a sus necesidades nutricionales.	Número de personas que se beneficiaron con la acción del sector privado facilitada por CRS.
Los hogares comienzan a consumir agua potable.	Número de personas que se beneficiaron con la acción del sector privado facilitada por CRS.
Los jóvenes de la zona empiezan a obtener ingresos con la construcción de pozos tubulares.	Número de personas que se beneficiaron con la acción del sector privado facilitada por CRS.
Una empresa privada de semillas contrata a pequeños productores de semillas de hortalizas para cultivarlas de calidad.	Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por empresas del sector privado, que fueron apoyadas por CRS. Valor monetario de la inversión del sector privado en innovaciones y buenas prácticas apoyadas por CRS.
Empresa privada de semillas que produce semillas asequibles y envasadas para los huertos domésticos.	Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por empresas del sector privado, que fueron apoyadas por CRS. Valor monetario de la inversión del sector privado en innovaciones y buenas prácticas apoyadas por CRS.
La empresa privada de semillas obtiene beneficios de la venta de semillas.	Número de empresas del sector privado que esperan continuar o seguir desarrollando innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones apoyadas por CRS.

# Anexo B

## Detalles de las métricas clave

Elemento	Detalle
<p><b>Indicador 1:</b> Número de personas que se han beneficiado con la acción del sector privado facilitada por CRS</p>	<p>El indicador se basa en las siguientes definiciones para favorecer la calidad de los datos y la comparabilidad entre casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personas beneficiadas:</b> Las personas beneficiadas incluyen tanto a las que obtienen un beneficio financiero (impacto económico) como a las que obtienen un beneficio no financiero (impacto social, cívico y ambiental). El "beneficio" debe definirse en función de las metas u objetivos específicos del proyecto, pero debe representar el mayor nivel de impacto previsto en el diseño del proyecto. Para informar sobre las personas que se han beneficiado, también hay que evaluar el beneficio para asegurarse de que efectivamente las personas están mejor que antes. Las personas que se beneficiaron incluyen a las que están directamente impactadas como resultado del trabajo de un proyecto y a las que se beneficiaron a través de la influencia como resultado de que otras empresas del sector privado o personas adoptaran y/o replicaran las directamente impactadas por el trabajo de un proyecto.</li> <li>• <b>Acción del sector privado:</b> Cuando el sector privado apoya los resultados humanitarios y de desarrollo en una serie de capacidades, lo que conduce a un beneficio financiero o no financiero para las personas o comunidades al:<sup>9</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Suministrar o comprar bienes y servicios, o contratar empleados, en su capacidad comercial.</li> <li>♦ Impulsar la innovación mediante la investigación, la tecnología y enfoques similares.</li> <li>♦ Aportar conocimientos de gestión, operativos y específicos del sector.</li> <li>♦ Invertir los recursos con los rendimientos financieros esperados .</li> <li>♦ Proporcionar subvenciones o donaciones en especie a través de la filantropía o la responsabilidad social de las empresas.</li> </ul> </li> <li>• <b>Facilitado:</b> Cuando CRS colabora con empresas del sector privado para que puedan apoyar los resultados humanitarios y de desarrollo.</li> </ul>
<p>Desagregado por</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo e influenciado</li> <li>• Género</li> <li>• Área de objetivos</li> <li>• Tipo de discapacidad (si corresponde)</li> <li>• Grupo de edad (si corresponde)</li> </ul>

<sup>9</sup> Benson (2020) *Private Sector Engagement Playbook*, Catholic Relief Services.



Elemento	Detalle
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas que se benefician económicamente son las que tienen ahorros adicionales o ingresos adicionales como resultado de la acción del sector privado facilitada por CRS. Por ejemplo, si los ingresos de los agricultores aumentan porque CRS los vinculó con una empresa de procesamiento de alimentos que les da mejores precios por sus productos.</li> <li>• Entre los que se benefician de forma no financiera están los que se ven afectados positivamente por un mejor entorno, un beneficio de salud o un beneficio social como resultado de una innovación del sector privado facilitada por CRS. Por ejemplo, las personas tienen acceso al agua potable de los pozos de agua como resultado de la ayuda de CRS para establecer empresarios locales que venden productos asequibles de WASH. O las mujeres comerciantes de comunidades marginadas obtienen el reconocimiento social porque CRS ayuda a aumentar su número de miembros en más asociaciones de comerciantes.</li> <li>• Las "personas que se benefician" deben ser definidas por las metas u objetivos específicos del proyecto. Para un proyecto que trabaja en el desarrollo de empresas, el número de personas beneficiadas puede incluir las microempresas que utilizan los préstamos para ampliar sus negocios. En un proyecto WASH, el número de personas beneficiadas puede incluir a las que empiezan a utilizar letrinas de buena calidad y asequibles. En un proyecto contra la malaria, el número de personas beneficiadas puede incluir el número de niños que reciben quimioprevención estacional contra la malaria.</li> <li>• Las personas directamente beneficiadas pueden ser las que consumen galletas enriquecidas fabricadas por la empresa privada X, que recibió apoyo directo de CRS para innovar y enriquecer sus galletas con vitamina A. En el mismo ejemplo, si otra empresa Y empieza a replicar el modelo de la empresa X de fabricar galletas enriquecidas (sin ningún apoyo de CRS), las personas que consumen esas galletas entrarían en la categoría de personas beneficiadas por la influencia del trabajo de CRS.</li> </ul>
Vinculación con las métricas existentes de CRS/USAID	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación con el indicador G3 de agricultura y medios de vida (comunidades resilientes): Porcentaje de hogares agrícolas que a) han progresado; b) son resilientes (se han recuperado mejor o se han recuperado). Si este resultado se debe a la PSP, entonces estos hogares agrícolas también entran en este indicador.</li> <li>• Esta métrica podría ser un subconjunto de la métrica de la agencia "participantes en el programa" presentada por separado al equipo de la PSP.</li> <li>• Esta métrica es también un subconjunto de algunas métricas de organismos específicos de objetivos que se incluyen en los indicadores de resultados de la estrategia Visión 2030 de CRS, como el número de personas con acceso a una vivienda que cumple con las normas técnicas y de calidad acordadas, el número de personas que han superado la pobreza, el número de jóvenes que obtienen un empleo o un autoempleo, cuando estos resultados se deben a la PSP.</li> </ul>

Elemento	Detalle
----------	---------

**Indicador 2:** Número de innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones adoptadas por empresas del sector privado que fueron apoyadas por CRS

Definición precisa del indicador	<p>El indicador incluye tanto las empresas del sector privado apoyadas directamente por CRS como las empresas del sector privado influenciadas que cambian debido a que conocen, copian y/o responden a una empresa apoyada por CRS. El indicador se basa en las siguientes definiciones para favorecer la calidad de los datos y la comparabilidad entre casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Innovaciones:</b> Una innovación es una nueva idea que da lugar a mejores soluciones que satisfacen las necesidades del mercado.<sup>10</sup> Las innovaciones pueden aplicarse a los productos, servicios, mecanismos de entrega o prácticas que las empresas del sector privado introducen o adaptan como resultado del apoyo de CRS, que finalmente ayudan a obtener resultados humanitarios y de desarrollo.</li> <li>• <b>Buenas prácticas:</b> Las buenas prácticas incluyen todas las prácticas adoptadas por las empresas del sector privado como resultado de la colaboración con CRS que contribuirán a alcanzar resultados de desarrollo y humanitarios en una o más de las siguientes formas: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Actuar a través de su capacidad comercial: El sector privado es un proveedor o comprador de bienes y servicios para las poblaciones objetivo. O, en otro ejemplo, el sector privado actúa como empleador de las poblaciones objetivo.</li> <li>♦ Contribuir a través de la experiencia: El sector privado aporta su experiencia de gestión, operativa y sectorial para alcanzar resultados humanitarios y de desarrollo.</li> <li>♦ Proporcionar inversión: El sector privado realiza una inversión que favorece el desarrollo y el crecimiento de su negocio y contribuye a alcanzar resultados humanitarios y de desarrollo.</li> </ul> </li> <li>• <b>Colaboraciones:</b> Las empresas del sector privado comienzan a colaborar con diferentes partes interesadas (gobierno, asociaciones, comunidades, otras empresas) para beneficiar a las poblaciones objetivo.</li> </ul>
Desagregado por	Área de objetivos
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como resultado de la colaboración o intervención de CRS, una empresa del sector privado innova y ofrece un nuevo producto o servicio, o utiliza un nuevo modelo de prestación. Por ejemplo, una empresa de semillas empaqueta y vende pequeños paquetes de semillas híbridas para los pequeños agricultores; o una empresa privada de logística ofrece servicios de instalación junto con la entrega de materiales para techos a su clientela que se encuentra en lugares remotos.</li> <li>• Como resultado de la colaboración o la intervención de CRS, una empresa del sector privado adopta buenas prácticas. Por ejemplo, una empresa mayorista empieza a comprar verduras a pequeños agricultores de comunidades remotas; o un instituto de formación privado empieza a ofrecer cursos en horarios más accesibles para las mujeres.</li> </ul>

<sup>10</sup> Benson (2020) Private Sector Engagement Playbook, Catholic Relief Services.

Elemento	Detalle
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como resultado de la colaboración o la intervención de CRS, una empresa del sector privado elimina su sesgo negativo de contratar solo a personas sin discapacidades y empieza a contratar a personas con discapacidades.</li> <li>• Como resultado de la colaboración o la intervención de CRS, una empresa del sector privado innova y empieza a considerar a diferentes grupos de personas como su segmento de consumidores. Por ejemplo, un banco que desarrolla un nuevo producto de préstamo a bajo interés para pequeñas empresas de nueva creación.</li> <li>• Como resultado de la colaboración o la intervención de CRS, las empresas del sector privado comienzan a colaborar con diferentes partes interesadas (gobierno, asociaciones, comunidades, otras empresas). Por ejemplo, un grupo de empresas exportadoras de hortalizas ejerce presión para conseguir una normativa de exportación más favorable para los cultivos de los pequeños agricultores; o una empresa de construcción se asocia con un proveedor de servicios financieros para ofrecer un producto de préstamo personalizado a sus clientes.</li> </ul>

**Indicador 3:** Proporción del valor en dólares de las innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones financiadas por el sector privado en relación con los fondos de CRS

Definición precisa del indicador	<p>Este indicador sólo incluye las "inversiones" del sector privado que contribuyen a la obtención de los resultados humanitarios y de desarrollo previstos por CRS. La inversión se define en la Política de Participación del Sector Privado de USAID como "el gasto de dinero o capital con la expectativa de obtener un ingreso o beneficio adicional".<sup>11</sup> Este indicador solo debe incluir las contribuciones financieras o no financieras del sector privado que formen parte de su modelo de negocio y que se realicen con la intención de promover los intereses empresariales y, al mismo tiempo, contribuir a los resultados humanitarios y de desarrollo. No incluye las subvenciones o donaciones que se conceden como parte de las contribuciones filantrópicas o de responsabilidad social corporativa de una empresa.<sup>12</sup> <sup>13</sup> Debe hacerse una estimación del valor en dólares de las inversiones en especie. En los casos en los que no es posible cuantificar la inversión en especie, debe haber una descripción cualitativa de la inversión para tener una mejor comprensión de la misma. Para calcular la proporción de la inversión del sector privado en relación con los fondos de CRS, los proyectos deben hacer un seguimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor monetario de la inversión del sector privado en innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones apoyadas por CRS.</li> <li>• Valor monetario de los fondos de CRS utilizados para apoyar las mismas innovaciones, buenas prácticas y colaboraciones.</li> </ul>
Desagregado por	Ninguno

<sup>11</sup> USAID (n.d.) *Private Sector Engagement Policy*, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Tenga en cuenta que USAID incluye las subvenciones (donaciones en efectivo y en especie y servicios prestados a través de asociaciones del sector privado) en la sección sobre apalancamiento (USAID (n.d.)). Si un proyecto de CRS está financiado por USAID, debe separar las contribuciones financieras o no financieras del sector privado que forman parte de su modelo de negocio de las subvenciones y la contribución para los efectos de la presentación de informes internos.

Elemento	Detalle
Ejemplos	El valor total de la inversión realizada por una empresa del sector privado que apoya los objetivos de un proyecto de CRS incluye la inversión tanto en efectivo como en especie. Si CRS apoya a un procesador de alimentos privado para que fabrique sal yodada cubriendo el 70% del costo de las máquinas, la inversión total realizada por la empresa del sector privado sería el valor del 30% restante de la inversión en efectivo y otras inversiones en especie, como el tiempo del personal dedicado a fabricar el producto (contabilizado por el salario pagado a dicho personal). El valor total de los fondos de CRS destinados al mismo sería el valor de la contribución del 70% de los equipos que CRS realiza para apoyar a la empresa privada para que empiece a fabricar sal yodada.
Vinculación con las métricas existentes de CRS/USAID	Vinculación con el indicador de agricultura y medios de vida BB7.3: Valor de la inversión pública y privada en la prestación de servicios, apalancada por CRS (adaptado del indicador 4.5.2 de USAID (32)). El indicador de la PSP sería un subconjunto de este indicador (solo privado y de inversión, sin incluir las donaciones).

#### Indicador 4: Número de empresas del sector privado que esperan continuar o seguir desarrollando innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones apoyadas por CRS

Definición precisa del indicador	<p>Este indicador medirá el número total de empresas del sector privado (empresas, asociaciones, cooperativas, etc.) que indiquen que están dispuestas a continuar o seguir desarrollando innovaciones, buenas prácticas o colaboraciones apoyadas por CRS. Esto puede evaluarse de diferentes maneras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empresas del sector privado que confirman su satisfacción con la innovación, la buena práctica o la colaboración que han adoptado y confirman su interés en continuar con la misma.</li> <li>• Número de empresas del sector privado que aumentan sus ingresos comerciales, sus beneficios o su base de clientes gracias a la innovación, las buenas prácticas o la colaboración que han adoptado.</li> <li>• Número de empresas del sector privado que desarrollan planes concretos y realizan inversiones (como dinero o tiempo del personal) para continuar o ampliar una innovación, buena práctica o colaboración que adoptaron.</li> </ul> <p>Nota: Si bien las métricas presentadas son cuantitativas, la medición real implica la recopilación de información cualitativa. Por ejemplo, hablar con el propietario de una empresa del sector privado que haya recibido apoyo de CRS para averiguar por qué está o no satisfecho con la innovación, la buena práctica o la colaboración. Si está satisfecho, cómo piensa adaptarlo en el futuro, y si es económicamente viable para la empresa del sector privado continuar con la innovación, la buena práctica o la colaboración sin apoyo en el futuro.</p>
Desagregado por	Área de objetivos

Elemento	Detalle
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un instituto de formación privado al que CRS ha apoyado proporcionando asistencia técnica y financiera para actualizar cursos específicos indica que ahora, por su cuenta, realizará inversiones para actualizar los materiales de otros cursos.</li> <li>• Una empresa de semillas que recibió el apoyo de CRS para ampliar las redes de distribución de última milla con el fin de incluir a más pequeños agricultores ha alcanzado el punto de equilibrio y prevé obtener beneficios en los próximos dos años con este nuevo canal de distribución.</li> </ul>

### Indicador 5: Número de asociaciones con el sector privado de CRS

Definición precisa del indicador	Este indicador incluye el número total de asociaciones del sector privado con las que CRS trabaja en los proyectos. La colaboración debe formalizarse mediante un acuerdo y tener como objetivo trabajar con una empresa del sector privado (o un grupo de empresas del sector privado) y ayudarla a adoptar una innovación, una buena práctica o una nueva colaboración.
Desagregado por	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad local e internacional</li> <li>• Área de objetivos</li> </ul>
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si un proyecto de CRS trabaja con dos empresas en dos grupos de actividades distintos con acuerdos de asociación separados para hacer cosas diferentes, el número de asociaciones del sector privado en ese proyecto se considerará como dos. Por ejemplo, si un proyecto trabaja con un banco en una asociación para introducir un nuevo producto de préstamo para las pequeñas y medianas empresas y también trabaja con la Cámara de Comercio en otra asociación para crear un servicio de incubación que apoye el crecimiento de las empresas emergentes dirigidas por jóvenes, entonces se considerarían dos asociaciones diferentes.</li> <li>• Si un proyecto de CRS trabaja en una asociación para mejorar la capacidad de una empresa de transformación para ayudar a producir y comercializar leche enriquecida, puede incluir diferentes colaboraciones bajo la misma asociación. Por ejemplo, trabajar con un instituto de nutrición para asesorar sobre el enriquecimiento, y vincular a la empresa transformadora con una empresa de medios de comunicación para desarrollar la estrategia de mercadeo. Estarían en la misma asociación de permitir a la empresa transformadora vender más leche enriquecida. Por lo tanto, se consideraría como una sola asociación.</li> </ul>

### Indicador 6: Número de ejemplos documentados en los que se ha reforzado la capacidad de los socios empresariales locales del sector privado como resultado de las importantes contribuciones de CRS.

Este indicador recogerá un subgrupo de ejemplos (relacionados con los socios empresariales del sector privado) del actual indicador global transversal de rendimiento n.º 1 de OverOps. Toda la información sobre este indicador está copiada de la [Hoja de referencia del indicador de rendimiento](#). Para obtener más información sobre este indicador específico, consulte [Recursos para los indicadores transversales](#).

Definición precisa del indicador	<p>El indicador se basa en las siguientes definiciones para favorecer la calidad de los datos y la comparabilidad entre casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Socios locales:</b> Empresas del sector privado que entablan relaciones con CRS, basadas en el compromiso mutuo y en la complementariedad de propósitos y valores, y a menudo apoyadas por recursos compartidos, que dan lugar a un cambio positivo.</li> </ul>
----------------------------------	--



Elemento	Detalle
Definición precisa del indicador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacidad:</b> La capacidad de los individuos y de las unidades organizativas para desempeñar funciones de forma eficaz, eficiente y sostenible.</li> <li>• <b>Fortalecimiento de las capacidades:</b> Proceso deliberado que mejora las capacidades de un individuo, grupo, organización, red o sistema para mejorar o desarrollar nuevos conocimientos, habilidades, actitudes, sistemas y estructuras necesarios para funcionar con eficacia, trabajar hacia la sostenibilidad y alcanzar objetivos. El trabajo de fortalecimiento de las capacidades en CRS requiere los siguientes pasos clave:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medir el compromiso del socio.</li> <li>2. Evaluación inicial.</li> <li>3. Planificación de acciones para abordar las carencias o prioridades.</li> <li>4. Apoyo de CRS de diversas maneras para aplicar el plan de acción.</li> <li>5. Reevaluación para determinar el cambio en las capacidades utilizando la misma herramienta o método.</li> <li>6. Documentar las lecciones aprendidas.</li> </ol> <p>El refuerzo de las capacidades consta de tres componentes: desarrollo de capacidades, refuerzo institucional y acompañamiento. Durante las actividades de desarrollo de capacidades, las personas y los equipos desarrollan o refuerzan nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. Los enfoques de fortalecimiento institucional se utilizan para desarrollar o mejorar los sistemas, procesos y estructuras internas de la organización. El acompañamiento es el entrenamiento consistente de individuos y equipos tras los procesos de desarrollo de capacidades y/o fortalecimiento institucional.</p> </li> <li>• <b>Fortalecimiento de las capacidades:</b> Mejora de las medidas de la capacidad organizativa o de la capacidad sectorial/programática determinada por una comparación en una evaluación inicial y una reevaluación utilizando una herramienta de evaluación de la capacidad establecida.</li> <li>• <b>Contribución significativa:</b> La contribución significativa requiere que el acompañamiento y la inversión financiera proporcionada por CRS, con el fin de avanzar en el plan de acción de fortalecimiento de la capacidad, haya dado lugar a mejoras en las capacidades de los socios.</li> </ul>
Desagregado por	Ninguno
Ejemplos	<p>Si CRS se asocia con una empresa de procesamiento de alimentos para desarrollar su capacidad técnica contratando a un experto en nutrición para que asesore sobre el contenido de nutrientes de los alimentos enriquecidos, la capacidad de la empresa se refuerza estableciendo un contacto directo y sostenible con el consultor técnico, de modo que la empresa pueda seguir accediendo a este apoyo cuando lo necesite a largo plazo.</p>
Vinculación con las métricas existentes de CRS/USG	<p>Se trata de un subconjunto del indicador clave actual de rendimiento global transversal n.º 1 de OverOps.</p>

Elemento	Detalle
<p><b>Indicador 7:</b> valor de las donaciones (en efectivo o en especie) del sector privado a través de la filantropía o la responsabilidad social corporativa para los proyectos apoyados por CRS</p>	
<p>Nivel en la teoría del cambio</p>	<p>Resultado</p>
<p>Definición precisa del indicador</p>	<p>El indicador se basa en las siguientes definiciones para favorecer la calidad de los datos y la comparabilidad entre casos. Estas definiciones se han adaptado del Manual de la participación del sector privado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad social corporativa:</b> Una forma de autorregulación en la que las empresas pretenden contribuir a los objetivos de la sociedad. Las acciones suelen ser filantrópicas, activistas o caritativas, y se expresan a través de donaciones, apoyo de voluntarios y prácticas empresariales éticas.</li> <li>• <b>Subvención:</b> Fondos o productos no reembolsables concedidos por una empresa del sector privado a un beneficiario, a menudo con un fin específico.</li> <li>• <b>Filantropía:</b> Donación benéfica realizada por una empresa del sector privado para mejorar el bienestar humano.</li> <li>• <b>Donaciones:</b> Cualquier subvención en efectivo o en especie de una empresa del sector privado a CRS o para apoyar las actividades y objetivos de un proyecto de CRS. Debe estimarse el valor monetario de las donaciones en especie.</li> </ul>
<p>Desagregado por</p>	<p>Ninguno</p>
<p>Ejemplos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una empresa privada hace una donación de productos WASH como parte de su responsabilidad social corporativa.</li> <li>• Los empleados de una empresa privada se ofrecen como voluntarios para distribuir ayuda humanitaria en una zona afectada por el ciclón.</li> </ul>



**faith.**  
**action.**  
**results.**



228 West Lexington  
Street, Baltimore,  
MD 21201-3443, EE. UU.

---

[crs.org](https://crs.org)

---

©2021 Catholic Relief  
Services. Todos los  
derechos reservados.