CAPABLE PARTNERS PROGRAM

NGOConnect eNEWS

Sharing Resources and Knowledge Among the Global NGO Community

Edición n.° 15 / Mayo de 2009

Definiciones

Indicador*: un punto de datos específicos que se sigue para supervisar el progreso del programa. Existen indicadores estándar del PEPFAR, indicadores estándar del país y sus propios indicadores específicos para el programa. Como mínimo, debe realizar el seguimiento e informar sobre todos los indicadores estándar del país y del PEPFAR pertinentes a su programa. Un ejemplo de un indicador es el "número de mujeres embarazadas que recibieron asesoramiento sobre el VIH, se sometieron a exámenes de prevención de transmisión de madre a hijo (PMTCT) y recibieron los resultados de los exámenes".

*A veces, la definición de un indicador no es tan simple como parece. Por ejemplo, en un programa de prevención, ¿qué significa exactamente "asistir" a una persona? ¿Darle un volante que promociona el uso del condón? ¿Invitar a participar en un evento público? ¿O su definición de "asistir" incluye un seguimiento personalizado?

Objetivo: un número estimado que espera alcanzar para un indicador particular dentro de un período definido de tiempo.

Tema: Evaluación y seguimiento

Gestión de objetivos conforme al Programa PEPFAR

P. **¿Cómo se deben revisar los objetivos y realizar ajustes?**

R. Al realizar el seguimiento del progreso e informar sobre los beneficiarios reales de su programa, puede descubrir discrepancias significativas entre los objetivos establecidos en su plan de trabajo y las cifras reales obtenidas. ¡No entre en pánico! Esto es normal en la gestión del programa, especialmente en el caso de programas que implementan intervenciones recién diseñadas o que se están expandiendo a un área geográfica nueva con subbeneficiarios nuevos.

Los gerentes de programas exitosos no les temen a estas discrepancias. Dedicar el tiempo necesario a comprender mejor las razones subyacentes por las que no se alcanzaron los objetivos y elaborar un plan para ajustar el programa o volver a fijar objetivos, es una parte importante del proceso de maduración del programa.

Significado de las discrepancias entre los objetivos y los resultados obtenidos

Se espera que haya discrepancias entre los objetivos y los resultados obtenidos. Sin embargo, como gerente del proyecto, debe decidir si una discrepancia particular es lo suficientemente "significativa" para justificar una investigación adicional. La toma de medidas dependerá de:

- ¿Qué tan drástica es la diferencia? ¿El 10% más o menos de lo esperado? 50%? ¿Más del 50%?
- ¿Qué tan cercana es su relación con la situación? ¿Gestiona el programa directamente? ¿O lo hace a través de un subbeneficiario? ¿El programa se desarrolla en el mismo país o a distancia?
- ¿Qué tan central es la actividad del programa específico con la discrepancia para el programa en general? ¿Tiene una vinculación compleja con otras actividades? ¿O es una parte pequeña e independiente?

Revisión de objetivos

Si determina que los resultados reales se desvían considerablemente de los objetivos fijados, deberá descubrir el motivo. Aunque existen numerosas causas posibles, la mayoría cae en tres áreas:

- Problemas con premisas erróneas en el diseño de la intervención.
- Deficiente implementación del programa.
- Errores de calidad en los datos.

-continúa-

Los gerentes de programas exitosos dedican tiempo a comprender las razones subyacentes por las que no se alcanzaron los objetivos y desarrollan un plan para ajustar su programa y/o replantear los objetivos.

Si está comenzando un programa nuevo o expandiendo el existente a nuevas áreas, se prevé que surjan discrepancias entre los objetivos y los resultados actuales.

Cada una de estas áreas puede ser gestionada por diferentes miembros del personal: un director técnico para el diseño de la intervención, un subbeneficiario para la implementación y un especialista en evaluación y seguimiento para la calidad de los datos. El proceso de revisión de discrepancias con los objetivos debería incluir a estas personas, quizás dirigidas por el director del programa.

Problemas con las premisas en el diseño de la intervención

Cuando diseña su programa, usted parte de un número de premisas, que a su vez se utilizaron para desarrollar sus objetivos y elegir los indicadores. Probablemente, los factores que se tuvieron en cuenta incluyen:

- Datos demográficos, incluyendo tamaño de la población, distribución de edad e índices de prevalencia.
- Factores sociales y culturales, tales como el idioma y la adecuación y aceptación cultural y
- Estimaciones sobre la eficacia del programa, tales como el cálculo de la cantidad de personas que cambiarán su conducta o estarán dispuestas a aceptar sus servicios.

En general, cuanto más confiables son los datos utilizados, más exactos serán los objetivos. No obstante, para los programas nuevos o los que se están expandiendo a nuevas áreas, los datos demográficos subyacentes y las premisas sociales y culturales pueden no ser tan confiables como en el caso de los programas ya establecidos. Por lo tanto, es de esperarse que surjan discrepancias entre los objetivos y los resultados obtenidos.

Problemas con la implementación

En ocasiones, el origen de las discrepancias es la implementación del programa, más que el diseño en sí mismo. Esto podría incluir:

- Puesta en marcha del programa más lenta que lo previsto.
- Problemas de presupuesto, como por ejemplo, costos más altos que lo esperado o demoras en la obtención de fondos de contrapartida.
- Problemas de recursos humanos, como la imposibilidad de encontrar personal competente o dificultades para atraer y conservar voluntarios.
- Problemas de capacitación debidos a, por ejemplo, un instructor ineficiente o materiales de capacitación ineficaces.

Problemas de calidad en los datos

Puede suceder que el diseño de la intervención sea óptimo y se esté implementando sin inconvenientes, pero que, aun así, exista una brecha entre los objetivos y los datos de desempeño reales. El problema podría encontrarse en los datos mismos. Los ejemplos de problemas de calidad en los datos incluyen:

- Error de recuento: resultado inferior. Por ejemplo, si los voluntarios no registraron a todas las personas asistidas.
- Error de recuento: resultado superior. El resultado puede ser mayor al esperado por contar varias veces a los mismos beneficiarios del programa.
- Problemas en el ingreso de los datos. Quizás la información se recopiló de forma adecuada pero de algún modo no fue ingresada correctamente en el sistema.

-continúa-

Si encuentra varios motivos para las discrepancias entre los objetivos y los resultados obtenidos, concéntrese en uno o dos, cuya resolución tendrá el impacto más importante.

Sus objetivos probablemente estén estrechamente relacionados con el presupuesto. Por lo tanto, cuando proponga modificarlos, también debe considerar el impacto que esto tendrá en su presupuesto.

Desarrollo de soluciones

Una vez que identifique las discrepancias, deberá buscar la(s) causa(s) y encontrar soluciones.

Si encuentra varias razones que provocaron la discrepancia, no intente abordarlas todas juntas. Concéntrese en una o dos, cuya resolución tenga el impacto más importante; es decir, saque el mejor provecho a la inversión de tiempo, personal y recursos. Si fuera posible, realice una prueba piloto de las modificaciones antes de implementarlas en todo el programa.

Si debe ajustar su intervención, asegúrese de contar con procedimientos para evaluar y validar los ajustes, además de seguir de cerca el progreso y documentar los cambios realizados. Si utiliza una intervención que también usan otros subbeneficiarios o receptores en otros lugares, comparta su experiencia para que todos se beneficien con las lecciones aprendidas. A continuación, encontrará algunas sugerencias sobre cómo seguir solucionando ciertos tipos de problemas específicos.

Revisar el diseño del programa

Por lo general, no alcanzar los objetivos debido a problemas en el diseño de la intervención es lo más difícil de determinar y dar respuesta a esto puede representar todo un desafío. En primer lugar, trate de descartar todos los demás problemas.

Realizar ajustes en la implementación

A veces, los ajustes en las estrategias de implementación pueden lograr que el programa vuelva a tomar su curso. Se aconseja evitar algunos errores:

- Si modifica el presupuesto, solicite la autorización del donante, especialmente para volver a presupuestar las diferentes categorías del presupuesto.
- Realice una prueba piloto de los cambios, cuando sea posible. Deje transcurrir unos meses para comprobar que los ajustes propuestos funcionan antes de acelerar los trámites para compensar las discrepancias con respecto a los objetivos. Siempre puede solicitar un plazo adicional más adelante.
- Documente los ajustes para no repetir errores.

Solucionar problemas de calidad en los datos

Solucione de inmediato los problemas que descubra en la calidad de los datos. Por ejemplo, si el problema es un recuento inferior, comience por asegurarse de que las personas que recopilan información tengan una definición clara y homogénea de exactamente qué o a quién considerar para cada indicador.

Cerciórese de que su equipo comprenda el indicador. A veces, los indicadores están bien definidos por el programa PEPFAR; a veces, los equipos del país respectivo establecen estándares mínimos; y otras veces, se espera que su organización fije su propio estándar mínimo para determinar cuándo se considera que una persona fue asistida. Si los integrantes de su equipo no coinciden en quién cumple las condiciones para ser considerado en el recuento, el resultado será una cifra errónea de beneficiarios.

-continúa-

Consulte la Guía de referencia de indicadores del PEPFAR para asegurarse de que sus definiciones sean exactas. Consulte al Gerente de Actividades en el país para verificar si existen estándares adicionales en ese país.

- Si presentó un informe de resultados al PEPFAR que pudo haber tenido errores, comuníquese con el Representante Técnico del Oficial de Convenios (AOTR) o el Representante Técnico del Oficial de Contratos (COTR) para debatir el tema y analizar cómo se podrían corregir los informes anteriores.

Modificar los objetivos en forma ascendente

Aunque, por lo general, las "discrepancias" se refieren a deficiencias entre los objetivos y los resultados obtenidos, su programa también puede necesitar ajustes si los resultados son considerablemente superiores a los objetivos. Por ejemplo, resultados superiores a los previstos podrían afectar el presupuesto u otras actividades relacionadas. Además, resultados superiores también pueden ser un indicio de errores en el recuento. Por lo tanto, esté alerta si aparecen cifras inusualmente altas y esté preparado para investigar y realizar ajustes si fuera necesario.

Modificar los objetivos en forma descendente

En algunos casos, al analizar los resultados, no tendrá otra opción más que modificar los objetivos. Debido a que usted tiene la obligación contractual de alcanzar dichos objetivos, deberá trabajar con su AOTR/COTR para realizar estas modificaciones.

Al hacerlo, tenga en cuenta los temas siguientes:

- ¿Estará reduciendo los objetivos para el año en curso o los objetivos generales? Si es posible, proponga soluciones para que las deficiencias actuales no se repitan en los años siguientes.
- ¿Tiene un buen motivo para reducir los objetivos generales? La falta de tiempo no es suficiente. ¿Una extensión sin costos podría ayudarlo a cumplir los objetivos originales? Si aun así, la respuesta es "no", deberá elaborar una explicación bien documentada y basada en la evidencia para avalar su solicitud de reducción.

Al modificar sus objetivos, trate de identificar las premisas correspondientes. Por ejemplo, supongamos que su programa para niños huérfanos y vulnerables (OVC) está funcionando de forma deficiente, y cree que, en parte, la razón es que hay menos OVC que reúnen los requisitos en la zona de influencia de los que usted pensaba. Desarrolle una fórmula que demuestre esto y úsela como fundamento para la solicitud de modificación.

En su plan de trabajo, usted probablemente asoció los objetivos propuestos al presupuesto. Por consiguiente, cuando proponga reducir los objetivos, también debe considerar cómo esto afectará el presupuesto. Si no puede alcanzar los objetivos propuestos en un área, considere volver a presupuestar para aumentar los objetivos en otra área del programa.

Conclusión

Revisar los objetivos, realizar ajustes al programa y evaluar la calidad de los datos son partes naturales y necesarias del proceso de gestión de programas. Cada vez que perfecciona el modelo de su programa, aplicando las lecciones aprendidas, lo está reforzando. Como consecuencia, la próxima vez que implemente en un área nueva o que trabaje con un subbeneficiario nuevo, sus premisas serán más acertadas y sus objetivos más exactos.

Para obtener más información

Para obtener ejemplares de esta u otras ediciones, visite www.NGOConnect.NET. El sitio web es un portal dinámico e interactivo dedicado a comunicar y fortalecer las ONG, sus redes y las organizaciones de apoyo a las ONG en todo el mundo.

El financiamiento para esta publicación fue otorgado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, bajo el Programa de Socios Capaces (CAP). Su contenido es administrado por el CAP y no representa necesariamente las opiniones de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

© Mayo de 2009, FHI 360. Esta publicación puede fotocopiarse o adaptarse únicamente para uso no comercial sin permiso previo, siempre y cuando se reconozca debidamente a FHI 360, CAP, MSI y USAID.

CAPABLE PARTNERS PROGRAM