

### **Capítulo III**

#### **Operaciones de provisión de**

**A. Gestión**

**B. Capacitación**

**C. Suministros y aspectos logísticos**

**D. Información-educación-comunicación (I-E-C)**

**E. Investigación y evaluación**

*Los indicadores para cada área funcional se incluyen al principio de las secciones correspondientes.*

### Capítulo III

## **INDICADORES PARA MEDIR LAS OPERACIONES DE PROVISION DE SERVICIOS**

Las operaciones de provisión de servicios se refieren a diferentes componentes u operaciones en el programa de planificación familiar: gestión, capacitación, suministros/aspectos logísticos, información-educación-comunicación(I-E-C) e investigación/evaluación. Estas operaciones, conocidas también como subsistemas o áreas funcionales, corresponden de cerca a las divisiones que se encuentran en las organizaciones de planificación familiar de todo el mundo. Además, constituyen un elemento importante en el entorno de la oferta de planificación familiar tal como se ilustra en la Figura I-2 del Capítulo I.

El entorno de la oferta de planificación familiar ha sido un área relativamente descuidada de la evaluación de la planificación familiar. Históricamente, se ha hecho hincapié principalmente en el resultado intermedio (por ejemplo, la prevalencia anticonceptiva) y el resultado de largo plazo (por ejemplo, el descenso en la fecundidad). Se ha dedicado menos atención a los factores que preceden a estos resultados en el marco conceptual, a saber, los factores en el lado de la oferta que contribuyen a la demanda de servicios de planificación familiar.

Tal como se advirtió en el Capítulo I, dos amplias categorías de factores influyen en la demanda de servicios de planificación familiar. Por una parte, una serie de factores sociales, económicos, religiosos y culturales influyen en las normas de la sociedad y las preferencias individuales con respecto a la dimensión de la familia. Tal como demuestran Lapham y Mauldin (1985) y confirman Mauldin y Ross (1991), el descenso en la fecundidad está relacionado con el bienestar socioeconómico de la población.

A la inversa, la falta de desarrollo socioeconómico con sus correspondientes consecuencias sociales ha contribuido a mantener una demanda de familias numerosas en muchos países.

Sin embargo, la solidez de los programas de planificación familiar existentes también desempeña un papel en el descenso de la fecundidad. En estos mismos dos artículos citados directamente arriba, el descenso en la fecundidad fue más elevado en los países que tuvieron una alta calificación conforme al índice de esfuerzo del programa de planificación familiar. El entorno de la oferta de planificación familiar puede contrarrestar algunas de las presiones para una procreación sostenida y puede influir en la demanda de hijos, primero ofreciendo servicios a quienes ya consideran necesario espaciar los nacimientos o limitar la dimensión de la familia y, segundo, creando una conciencia de las distintas opciones a la procreación continua, entre otras cosas.

La solidez de diferentes áreas funcionales determina colectivamente la idoneidad y desempeño del sistema de provisión de servicios de planificación familiar en un país dado, medidas como producción de servicios.

Las tres dimensiones de la producción de servicios son el acceso, la calidad y la imagen (tal como se ilustra en la Figura I-2 del Capítulo I y se presentan en detalle en el Capítulo IV). No es difícil imaginar o visualizar las flechas entre cualquiera de las operaciones de servicios que se describen en este capítulo y los elementos de acceso, calidad e imagen, que se esbozan en el capítulo siguiente. Por ejemplo, la capacitación aumenta el número de lugares de servicio que pueden proporcionar anticonceptivos y la calidad de los servicios proporcionados. I-E-C informa a la población de su acceso a los servicios, promueve la calidad de esos servicios y, por tanto, realza la imagen del programa.

Quienes trabajan en una de las áreas funcionales concretas de provisión de servicios expresan a menudo el deseo de demostrar los resultados de su área sobre lo que "realmente cuenta" en la planificación familiar: el resultado al nivel de la población. Dada la atención concentrada en demostrar el impacto demográfico de la planificación familiar en años recientes, los expertos en estas áreas funcionales pueden haberse sentido presionados a "demostrar" que lo que hacen tiene un resultado directo en términos de prevalencia anticonceptiva o incluso de descenso de la fecundidad.

Desde el punto de vista científico, el enfoque óptimo para demostrar el impacto de un área funcional dada

## Operaciones de provisión de servicios

sería con un experimento de campo controlado. En la práctica, estos estudios experimentales se realizan de ordinario a escala pequeña (a menudo como proyecto de investigación operativa), no para el país en su conjunto. En el contexto de un programa nacional de planificación familiar, sería difícil mantener constantes otros componentes del programa a fin de evaluar la contribución de un área funcional concreta, especialmente a la luz de alguna resistencia al nivel de campo a retener conscientemente un servicio o comunicación potencialmente beneficioso de cualquier segmento de la población. En consecuencia, la evaluación de la contribución de un área funcional concreta al efecto del programa en su conjunto es metodológicamente posible pero nunca se lleva a cabo.<sup>7</sup>

Es útil seguir conceptualmente el aporte de un área funcional concreta al efecto del programa al nivel de población (tal como se hace en el primer capítulo, en las Figuras I-1 y I-2). No obstante, no es posible analizar qué porcentaje de cambio (por ejemplo, en la prevalencia anticonceptiva) puede atribuirse a un área funcional dada y, mucho menos, qué porcentaje de un descenso en la fecundidad podría atribuirse a esa área funcional. Técnicamente hablando, un sistema completo de indicadores puede permitir el estudio de la contribución de cada área al cuadro demográfico total. Sin embargo, el uso principal de estos indicadores consiste en vigilar lo que las áreas proporcionan frente a la actividad programática total.

La mayoría de las evaluaciones de las áreas funcionales en los programas de planificación familiar no están concebidas para "demostrar" o cuantificar su aporte al esfuerzo total, sino más bien para identificar áreas en las que está justificado realizar mejoras, que contribuirían a hacer más eficaz el programa.

En este capítulo, presentamos indicadores para cinco áreas funcionales, enunciados en el mismo orden en el que se presentan en el marco conceptual (Capítulo I, Figura I-2). En el caso de Gestión, Capacitación y Logística y Suministros, los indicadores se elaboraron en el contexto de los grupos de trabajo sobre estos temas, organizados bajo los auspicios del Proyecto EVALUACION. Si bien todavía no se ha reunido un Grupo de Trabajo sobre Evaluación, los indicadores presentados en la sección sobre Investigación y Evaluación se beneficiaron de los debates de Grupo de Trabajo sobre Investigación Operativa durante sus dos reuniones celebradas hasta la fecha. En contraste, la sección sobre I-E-C constituye un borrador que será elaborado adicionalmente en el contexto de futuras reuniones del grupo de trabajo sobre este tema.

---

<sup>7</sup> La cuestión de evaluar la única contribución de un área funcional específica para el producto del programa no ha de confundirse con la viabilidad y conveniencia de evaluar los efectos de un programa en su totalidad (reflejando la contribución de todas las áreas funcionales). En este último caso, un experimento de campo controlado es el método escogido, aun cuando, hasta la fecha, se ha utilizado muy poco. Los programas han perdido a menudo valiosas oportunidades de realizar "experimentos naturales", cuya concepción se basa en el emplazamiento (es decir, la ubicación geográfica estratégica) de las intervenciones en áreas seleccionadas y el carácter oportuno de estas intervenciones.

## **GESTION**

### **Indicadores ilustrativos:**

- Existencia de una misión clara que contribuye al logro de los objetivos programáticos
- Logro de las metas operativas
- Estructura orgánica claramente definida
- Idoneidad del personal
- Conciencia de la situación financiera actual
- Acceso a información actualizada sobre áreas clave de funcionamiento programático
- Acceso a información al día sobre el progreso del programa
- Capacidad de seguir los suministros

Gestión es un término que a menudo se define a la ligera y, como resultado, se comprende mal. Esto es un reflejo, al menos en parte, de que las percepciones sobre lo que es y sobre lo que debería ser la gestión varían de una cultura y organización a otra (Laurent, 1983; Hofstede, 1982; Finkle y Ness, 1985). A pesar de esto, es más o menos universalmente reconocido que una gran parte del crédito para el éxito de los programas de planificación familiar en los países en desarrollo se debe a la gestión programática.

Los materiales que se presentan en esta sección representan el producto inicial de los esfuerzos del grupo de trabajo sobre gestión, convocado bajo los auspicios del Proyecto EVALUACION para considerar la gran cantidad de publicaciones y experiencias de campo sobre la gestión de programas de planificación familiar a fin de formular un marco conceptual y especificar una serie de indicadores para esta área funcional. Se prevé que los indicadores propuestos para el área funcional se examinen de cerca, se sometan a prueba y se perfeccionen en el curso del Proyecto EVALUACION. Los resultados de las actividades adicionales de desarrollo, así como las reacciones recibidas de personas y organizaciones que trabajan en el área de la gestión, se incorporarán en una actualización de este Manual.

El punto de partida en la consideración de los indicadores para el área funcional consiste en establecer una definición práctica de gestión programática. Tal como se indica en la introducción de este Manual, un programa de planificación familiar se define como un programa organizado concebido para proporcionar información, suministros y servicios de medios modernos de control de la fecundidad a quienes están interesados en dichos medios. Los programas nacionales de planificación familiar consisten a menudo en un órgano coordinador nacional y una entidad dominante de provisión de servicios, complementados por entidades menores que realizan funciones programáticas concretas o atienden segmentos específicos del mercado. La organización principal de provisión de servicios es a menudo, pero no siempre, una entidad afiliada del gobierno. En realidad, las entidades del sector público --y privado-- han cooperado eficazmente en distintas configuraciones para proporcionar servicios de planificación familiar en diferentes partes del mundo (Ickis, 1987).

La gestión se ha definido alternativamente como "lo que es la gestión" o "lo que hace la gerencia". Warwick (1988), por ejemplo, define la gestión como el diseño, la organización, la ejecución, la evaluación y la reformulación de los programas y operaciones de planificación familiar. Para Finkle y Ness (1985), la gestión se define en términos de las tareas primarias que emprenden los gerentes. Definen la tarea principal de la gerencia como motivar y dirigir al personal a fin de que los recursos humanos que representa se orienten al logro de las metas de la organización. En cualquier caso, se considera que la

## Gestión

gestión entraña influir directamente en la asignación del trabajo y los incentivos en el seno de la administración y, por tanto, se distingue de la coordinación, que entraña sólo una influencia parcial o indirecta. Gestión es un concepto que se aplica al programa nacional de planificación familiar como entidad, así como a cada una de las organizaciones contribuyentes.

Independientemente de las definiciones, se considera que la gestión programática tiene responsabilidad principal de la producción y generación del resultado a nivel de programa y del resultado al nivel de población con sujeción a una serie de restricciones de insumos. Es función de la gerencia orientar las operaciones de provisión de servicios hacia la producción del resultado pretendido. Esto se consigue mediante tres tipos principales de actividades o procesos: planificación, ejecución y evaluación.

Al considerar los indicadores para el área funcional gerencial, es útil pensar en la gestión eficaz como integrada por una serie de atributos o características esenciales, que pueden considerarse como dimensiones o elementos subyacentes. Pueden identificarse ocho dimensiones o elementos clave:

- misión,
- planificación y estrategia,
- organización,
- recursos humanos,
- finanzas,
- información,
- supervisión y evaluación y
- aspectos logísticos.

El Grupo de Trabajo sobre Gestión elaboró una lista preliminar de 63 indicadores para los ocho elementos. El trabajo de perfeccionamiento realizado posteriormente con dicha lista produjo la lista de indicadores que aparece en el Apéndice B de este Manual. Adviértase que, en muchos casos, se juzgó útil organizar los indicadores bajo un elemento concreto en términos de subelementos, tal como se ilustra en el Apéndice B.

Debido a limitaciones de espacio, no es posible tratar minuciosamente en este Manual cada uno de los indicadores propuestos. En vez de ello, se seleccionó para debate un indicador "ilustrativo" para cada elemento. Los indicadores seleccionados para presentación fueron los que, en nuestra opinión, pertenecen más de cerca al "resultado final" de un elemento dado; es decir, de forma que refleje el resultado final de las actividades gerenciales a lo largo de una dimensión en particular. Este enfoque concuerda con el punto de vista de la gestión como un proceso orientado a los resultados. Concuerda también con la "norma de contingencia" propuesta por Finkle y Ness (1985), que sostiene que no existe una forma óptima de organizar cualquier cosa: lo que importa es el resultado final.

En consecuencia, se prevé que, al utilizar los indicadores propuestos en este Manual, el punto de partida para la evaluación de cualquier elemento dado sería el indicador "final". Si la gestión programática se desempeña bien en relación con este indicador para un elemento en particular, es probable que se desempeñe bien en otros aspectos medidos conforme a indicadores más detallados o concretos para el elemento. Si se halla que el desempeño es deficiente en el indicador final, los otros indicadores que miden factores o aspectos específicos que contribuyen al resultado final pueden resultar útiles para identificar áreas o aspectos que requieren una mayor atención.

En definitiva, cabe reconocer que, en algunos casos, los "límites" entre el área funcional de la gerencia y otras áreas funcionales de la provisión de servicios que se analizan en este Manual no son inmediatamente evidentes. Esto se debe al hecho de que un componente gerencial abarca y, por tanto, está incluido en cada una de estas áreas. En otras palabras, el éxito (o falta de éxito) en el desempeño

en cualquiera de las áreas funcionales es al menos en parte atribuible a la gerencia. Por ejemplo, el desempeño programático en las áreas de capacitación o I-E-C lo determina en cierto grado el reconocimiento por la gerencia de su importancia y los recursos asignados a su ejecución.

Sin embargo, en el grado en el que las influencias de una gestión eficaz sobre el resultado o impacto de un programa son a menudo mayores que la suma de las actividades individuales emprendidas, se consideró que el examen de los indicadores de la gestión en su conjunto aportarían conocimientos adicionales sobre el funcionamiento del programa. Este aspecto deberá tenerse en cuenta de analizar los indicadores presentados en esta sección. En la aplicación real, tanto los indicadores sobre gestión general como los de áreas funcionales más específicas podrían considerarse para evaluar un área funcional en particular.

## Gestión

### Indicador

#### **EXISTENCIA DE UNA MISIÓN CLARA QUE CONTRIBUYE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROGRAMATICOS**

### Elemento

Misión

### Definición

El programa tiene una declaración escrita de su misión o propósito que, caso de lograrse, haría un aporte importante a la consecución de los objetivos nacionales de salud reproductiva y planificación familiar.

Se considera que una misión contribuye al logro de los objetivos nacionales de planificación familiar si:

- concuerda con las políticas y prioridades nacionales relacionadas con la planificación familiar y la salud reproductiva;
- proporciona una visión del futuro (al menos por 5-10 años);
- define los servicios y productos del programa;
- define los clientes beneficiarios del programa; y
- es suficientemente clara y detallada para proporcionar una base relevante sobre la que elaborar los planes operativos.

### Datos necesarios

Evidencias de una declaración escrita de la misión; información sobre la misión del programa; información sobre las políticas y objetivos nacionales de salud reproductiva y planificación familiar.

### Fuente o fuentes de datos

Documentos del programa.

### Finalidad y cuestiones

Este indicador proporciona una medida resumida de la existencia de un claro sentido de dirección en forma de una declaración escrita de la misión. Aunque es posible que programas sin misiones formalmente definidas hagan aportes importantes a la consecución de los objetivos nacionales de salud reproductiva y planificación familiar, una misión clara desempeña la función importante de ayudar a mantener a la gerencia y al personal del programa concentrados en el logro de los objetivos a largo plazo.

Una declaración escrita de la misión, a menudo incluida en los documentos de planificación estratégica, trasmite el sentido de la misión a grupos internos y externos. Tal como se advirtió anteriormente, la declaración de la misión deberá contener cierto número de elementos fundamentales que proporcionan la base para el desarrollo de los planes operativos.

Una declaración de la misión o de la política que define metas que adaptan a las realidades internas y externas del programa (es decir, apropiadas y realistas en el contexto en el que opera el programa) recibiría la mayor puntuación conforme a este indicador. Un programa que carezca de una declaración formal recibiría la puntuación más baja. La claridad y coherencia de la declaración y su idoneidad para el programa en el estado actual en que se encuentra determinarían la puntuación entre estos dos extremos.

**Indicador****LOGRO DE LAS METAS OPERATIVAS****Elemento**

Planificación/estrategia

**Definición**

Se han cumplido con éxito las metas de operativas planificadas en el programa a lo largo de un período de referencia definido (por ejemplo, los 2 ó 3 últimos años).

**Datos necesarios**

Información sobre las metas operativas planificadas operativa para el período que abarca la evaluación; pruebas del grado en el que se han alcanzado las metas.

**Fuente o fuentes de datos**

Documentos de planificación del programa; análisis del desempeño y otras actividades de supervisión y evaluación de la producción.

**Finalidad y cuestiones**

Este indicador proporciona una medida "orientada a los resultados" del desempeño en la planificación operativa del programa, es decir, el grado en que se han cumplido las metas de planificación. Como indicador "final", presupone la existencia de planes estratégicos y operativos definidos con objetivos y metas mensurables. Los programas que no emprenden planificación estratégica y operativa no pueden evaluarse lógicamente (y, por tanto, tendrán una mala puntuación) en relación con este indicador, ya que, de ordinario, no tendrán metas y objetivos claramente especificados y mensurables.

Sin embargo, el indicador propuesto va más allá de la mas alta existencia de planes estratégicos y operativos y aborda la cuestión de si los planes se utilizan realmente para orientar las operaciones de provisión de servicios. Al concentrarse en los resultados finales de la planificación estratégica y operativa, también es probable que el indicador proporcione al menos una medida parcial del grado en el que los planes estratégicos y operativos son pragmáticos, cuenta que exista de los recursos y restricciones existentes en el programa.

El indicador también presupone reconocer la existencia de un sistema de supervisión y evaluación del programa que proporcione regularmente información sobre el progreso realizado hacia el logro de las metas y objetivos de forma regular (véase el elemento 7 a continuación, donde se analizan más detalladamente los sistemas de supervisión y evaluación como elemento clave de la gestión). Los programas que carecen de un medio de medir el desempeño frente a los objetivos no recibirán una calificación alta en relación con el indicador.

Finalmente, cabe advertir que la validez del indicador descansa en la hipótesis de que las estrategias y planes sirven para concentrar los recursos y actividades del programa en formas que realcen la eficacia del mismo. En vista de ello, se considera que la capacidad demostrada para formular y ejecutar los planes es un atributo de la gestión eficaz.



## Gestión

### Indicador

#### **ESTRUCTURA ORGANICA CLARAMENTE DEFINIDA**

### Elemento

Organización

### Definición

El programa y la institución a su cargo tienen un cuadro orgánico y documentos complementarios que definen las relaciones entre las unidades orgánicas, la cadena gerencial de mando y las funciones y responsabilidades del personal en todos los niveles de la organización como opera realmente el programa.

### Datos necesarios

Pruebas de que las relaciones de la unidad programática, la cadena de mando gerencial y las funciones y responsabilidades del personal se han definido formalmente y describen con exactitud la forma en que se adoptan las decisiones gerenciales en la organización.

### Fuente o fuentes de datos

Documentos del programa y entrevistas con el personal del programa

### Finalidad y cuestiones

Este indicador ilustra un aspecto de la estructura de la organización. Se remite al lector al Apéndice B donde se presenta una lista de otros subelementos e indicadores bajo el elemento de la organización propuesto por el Grupo de Trabajo sobre Gestión.

El indicador tiene por fin proporcionar una medida del grado en el que se definen claramente las funciones y responsabilidades en el programa, tanto "sobre el papel" como en la práctica. Adviértase que el indicador no propugna una estructura orgánica en particular. Más bien, trata de medir el grado en el que dicha estructura, cualquiera que sea la que tenga un programa, está suficientemente bien definida y que los gerentes y el personal conocen sus funciones y responsabilidades en la organización.

La validez del indicador supone que una clara definición de la cadena de mando y las funciones y responsabilidades de los cargos ayudan a asegurar que las decisiones estratégicas y operativas hacen un uso óptimo de los recursos disponibles. También se presupone que la estructura del programa puede ser modificada (al menos parcialmente) por la gerencia del programa y, por tanto, es un criterio válido conforme al que evaluar el desempeño de la gerencia.

La evaluación de la estructura de un programa y las funciones y responsabilidades entraña un análisis de las relaciones entre las unidades y el personal en el programa. Dicha evaluación comenzaría normalmente con un análisis del cuadro orgánico del programa y de las descripciones de cargos del personal del programa. Un cuadro orgánico que define claramente los límites y nexos entre diferentes unidades funcionales e individuos dentro del programa recibiría la mayor puntuación en cuanto a este aspecto de la estructura. En contraste, un programa con relaciones no definidas, siendo el extremo la ausencia de un cuadro orgánico, recibiría la puntuación más baja.

Una segunda consideración es el grado en el que los procesos de toma de decisiones del programa concuerdan con los indicados en el cuadro orgánico. Esto entraña evaluar la idoneidad del personal para los cargos que ocupan y el grado en el que realmente adoptan las decisiones que se especifican en el cuadro orgánico (teórico). Esto último podría lograrse, por ejemplo, analizando cómo se adoptaron una o más decisiones importantes recientes. Se presupone que un programa con un buen plan orgánico en funcionamiento será más eficaz en alcanzar sus objetivos que uno que existe sobre el papel solamente. Por ejemplo, algunos programas tienen planes orgánicos que exigen la toma descentralizada de decisiones

(al menos en cuestiones rutinarias), pero en la práctica la toma de decisiones tiende a estar altamente centralizada. El resultado es, a menudo, una organización lenta en responder a las oportunidades que se presentan para mejorar el desempeño y cuyo personal tiene un alto grado de inseguridad para adoptar decisiones.

La evaluación de este último aspecto tenderá a ser más subjetiva que la del anterior. Un enfoque pudiera consistir en utilizar una escala que vaya desde conformidad exacta entre la estructura teórica y la práctica en la toma de decisiones, en un extremo, y muy poca o ninguna conformidad, en el otro extremo.

Nuevamente, como en otros indicadores "globales" en el área funcional, los programas que tienen una puntuación baja en relación con este indicador se beneficiarían de un escrutinio en relación con otros indicadores más específicos de la estructura del programa como medio de identificar áreas de mejora.

## Gestión

### Indicador

#### **IDONEIDAD DEL PERSONAL**

### Elemento

Recursos humanos

### Definición

Todos los cargos identificados en el plan de recursos humanos del programa los ocupan (excepto en lo que respecta a un número reducido de vacantes temporales) empleados que tienen las calificaciones y competencias requeridas para el cargo, tal como se indica en la descripción del cargo.

"Competencia" se refiere al hecho de que el personal tiene aptitudes suficientes para realizar las funciones o desempeñar las actividades que se requieren en un cargo dado.

### Datos necesarios

Información sobre calificaciones y aptitudes requeridas (por cargo); información sobre calificaciones y competencias del personal que ocupa cada cargo.

### Fuente o fuentes de datos

Documentos y registros del personal del programa; datos del sistema de información de gestión del personal; evaluaciones de la competencia del personal.

### Finalidad y cuestiones

Este indicador proporciona una medida general del desempeño gerencial en el área de administración del personal. El indicador mide el desempeño real contra una "norma óptima", el escenario en el que todos los cargos los ocupa personal que satisface plenamente los requisitos de capacitación y competencia que se indican para el cargo en la estructura de personal del programa.

El indicador presupone la existencia de: (1) descripciones de cargos con indicación de las calificaciones y competencias requeridas; y (2) un componente del sistema de información de gestión del personal que sigue la pista de las tareas y competencias del personal con que se está llenando cada cargo. En los programas que carecen de cualquiera de estos componentes, será necesario emprender evaluaciones especiales de la competencia del personal para medir este indicador.

La medición de la competencia se analiza más minuciosamente en la presentación de indicadores de Capacitación de la sección siguiente del Manual.

**Indicador****CONCIENCIA DE LA SITUACION FINANCIERA ACTUAL****Elemento**

Finanzas

**Definición**

La gerencia puede proporcionar información al día sobre las cantidades presupuestadas y desembolsadas para los principales rubros de línea del presupuesto.

**Datos necesarios**

Información sobre el nivel de conocimientos de los gerentes del programa en relación con las cantidades presupuestadas y desembolsadas para el año actual, por rubro principal de línea del presupuesto.

**Fuente o fuentes de datos**

Entrevistas con el gerente del programa; documentos y estados financieros del presupuesto del programa.

**Finalidad y cuestiones**

Este indicador proporciona una medida resumida de la capacidad de gestión financiera del programa. Compara la capacidad con el presupuesto y efectúa el seguimiento de los datos para las principales categorías contenidas en el presupuesto con una gestión financiera adecuada. El indicador presupone la existencia de: (1) un plan estratégico y (2) un sistema de gestión financiera y un subsistema de información complementario que permita a los gerentes seguir los ingresos y desembolsos. Los programas que carecen de estos elementos no pueden evaluarse significativamente para este indicador y, por tanto, es muy probable que se necesiten mejoras en la gestión financiera.

Otro indicador global de la capacidad de gestión financiera pudiera ser "el grado en el que se dispone de ingresos suficientes para ejecutar el plan estratégico, o pueden preverse razonablemente". Este indicador proporciona una medida de la capacidad del programa para aprovechar las oportunidades que se presentan para recaudación de ingresos y el grado en el que los planes estratégicos son pragmáticos dada la capacidad del programa (y el "historial") en cuanto a generación de ingresos.

## Gestión

### Indicador

#### **ACCESO A INFORMACION ACTUALIZADA SOBRE AREAS CLAVE DE FUNCIONAMIENTO PROGRAMATICO**

### Elemento

Información

### Definición

La gestión programática puede producir información actualizada sobre áreas clave de funcionamiento del programa, a saber:

- instalaciones y equipo
- personal
- suministros y aspectos logísticos
- finanzas
- estadísticas sobre servicios

Véanse a continuación las definiciones de las necesidades mínimas de información para cada uno de estos subsistemas.

### Datos necesarios

Pruebas de la disponibilidad de información actual que abarquen las áreas esbozadas arriba; por ejemplo, informes rutinarios de un sistema de información de gestión (SIG), análisis programáticos anuales o periódicos basados en la información generada por el programa, o el uso habitual de información generada por el programa al realizar análisis del desempeño y elaborar el plan de trabajo anual.

### Fuente o fuentes de datos

Documentos de evaluación del desempeño y planificación del programa; análisis de los protocolos del sistema de información de gestión y su resultado ; entrevistas con gerentes y supervisores del programa.

### Finalidad y cuestiones

Este indicador proporciona una medida "última" de la idoneidad del apoyo en información a la gerencia del programa. El indicador se concentra en la disponibilidad de información actual, que es considerada como esencial para una gestión eficaz.

El indicador presupone la existencia de un sistema de información de gestión (SIG) o subsistemas que apoyan la planificación y toma de decisiones en cada una de las áreas clave de operación programática esbozadas arriba. Los programas que no tienen un SIG no dispondrán generalmente de información actual para la gerencia. Para este indicador son posibles "puntuaciones" parciales, ya que algunos programas pueden tener a su disposición información razonablemente actualizada para algunas áreas (por ejemplo, estadísticas sobre servicios y suministros, y aspectos logísticos), pero no para otras. Los programas que tienen sistemas de información de gestión más plenamente desarrollados tendrán una puntuación más elevada en este indicador que los programas que sólo tienen sistemas de apoyo a la información parcialmente desarrollados.

Al dar una puntuación a este indicador, pudiera considerarse lo siguiente como el contenido mínimo de información de cada subsistema.

- Instalaciones y equipo: número, ubicación y servicios proporcionados en todas las unidades de atención; inventario anual del equipo, incluidos los lugares y la condición actual
- Personal: dotación total de personal, por capacitación/cualificaciones y tarea asignada actualmente; número de cargos vacantes
- Suministros y aspectos logísticos: cantidades obtenidas (por productos) durante el año en curso, cantidades en existencia en almacenes centrales, cantidades desembolsadas de almacenes centrales durante el año en curso, niveles de inventario autorizados en los puntos de provisión de servicios/suministro, número de artículos agotados en el año hasta la fecha en los puntos de provisión de servicios/suministro
- Aspectos financieros: montos presupuestados y desembolsos para el año hasta la fecha, para las partidas importante del presupuesto
- Datos estadísticos sobre servicios: número de visitas de servicios de planificación familiar, número de nuevos aceptantes, composición por método de los nuevos aceptantes

Sin embargo, cabe advertir que el indicador no toma en cuenta el grado de eficacia en que los gerentes del programa utilizan la información a su disposición. La evaluación de esta dimensión requeriría la consideración de más indicadores "finales". Por ejemplo, medidas de la eficiencia y productividad del programa. Véase la Sección E de este capítulo donde se analizan varios de estos indicadores.

## Gestión

### Indicador

#### **ACCESO A INFORMACION AL DIA SOBRE EL PROGRESO DEL PROGRAMA**

### Elemento

Supervisión y evaluación

### Definición

En cualquier momento dado, los gerentes y el personal del programa pueden producir datos razonablemente actualizados que describan el progreso hacia el logro de las metas, objetivos y fines que se han establecido en los planes operativos y estratégicos del programa.

La definición de "razonablemente actualizados" varía según el tipo de información. Véase a continuación donde se analiza adicionalmente este aspecto.

### Datos necesarios

Pruebas de la disponibilidad de información pertinente sobre el progreso realizado hacia el logro de las metas y objetivos del programa derivada de las actividades de supervisión y evaluación.

### Fuente o fuentes de datos

Documentos del programa e informes de análisis y evaluación del programa.

### Finalidad y cuestiones

Este indicador proporciona una medida resumida del grado en el que la gerencia y el personal del programa tienen acceso a información que les permite seguir el progreso hacia el logro de las metas y objetivos del programa. El indicador presupone la existencia de metas y objetivos que se han establecido mediante ejercicios de planificación estratégica y operativa. El indicador también presupone la existencia de un sistema de información de gestión que proporciona apoyo adecuado a la toma de decisiones gerenciales (véase el indicador precedente en esta sección) y la capacidad del programa para emprender actividades de investigación y evaluación, según sean necesarias (véase la Sección E de este capítulo donde se detallan los indicadores en esta área). Los programas que no tienen estas capacidades no recibirán una buena puntuación para este indicador.

Se juzga que el personal del programa con acceso a información sobre los logros y áreas que requieren atención adicional constituye un aspecto importante del presente indicador, puesto que esto requeriría la existencia de mecanismos de "retroalimentación" de la alta gerencia del programa, factor que se ha asociado con un mejor desempeño del programa (Finkle y Ness, 1985).

La inclusión del calificativo "razonablemente actualizado" en la definición del indicador tiene por fin poner de relieve la necesidad de actividades de supervisión y evaluación programadas y emprendidas de forma que concuerden con el cronograma en el que se adoptan las decisiones importantes de la gerencia del programa. Por ejemplo, en el grado en que las actividades de evaluación del proceso (o supervisión) se vayan a utilizar para informar análisis programáticos anuales o la formulación del plan de trabajo, se requeriría normalmente información de años precedentes. Los datos sobre el logro de las metas del plan de trabajo anual que están disponibles con varios años, no se consideran razonablemente actualizados.

Otras clases de datos para evaluación (por ejemplo, resultados de la investigación de las operaciones, resultados de la evaluación de la eficacia o productividad, etc.) no se requieren tan frecuentemente, pero para que los programas reciban una alta puntuación en relación con este indicador, necesitan estar disponibles con antelación al momento en que se vayan a utilizar (por ejemplo, en la formulación de un nuevo plan estratégico quinquenal). En la Sección E de este capítulo se analizan más detalladamente los

indicadores de capacidad del programa en el área de investigación y evaluación.



## Gestión

### Indicador

#### **CAPACIDAD DE SEGUIR LOS SUMINISTROS**

### Elemento

Aspectos logísticos

### Definición

El personal del programa responsable de la gestión logística está capacitado para proporcionar un recuento actualizado de lo siguiente:

- cantidades adquiridos (por producto) durante el año en curso,
- cantidades en existencia en los almacenes centrales,
- cantidades distribuidas de los almacenes centrales durante el año en curso,
- niveles autorizados de inventario en las unidades de atención y
- número de suministros agotados, por ubicación y tipo de unidad de atención, durante el año en curso.

### Datos necesarios

Pruebas de que los datos de gestión logística que se describen en la definición del indicador, ya citado, están a disposición de los gerentes del programa.

### Fuente o fuentes de datos

Registros programáticos; sistema de información de gestión de suministros y aspectos logísticos.

### Finalidad y cuestiones

Este indicador proporciona una medida resumida de la capacidad de la gerencia del programa para seguir y, por tanto, administrar con eficacia la adquisición y distribución de suministros. Se supone que el apoyo adecuado de información es un requisito para la gestión eficaz de los suministros y los aspectos logísticos.

El indicador presupone, por tanto, la existencia de: (1) un plan operativo de suministros y aspectos logísticos, y (2) un Sistema de Información Gerencial de Logística (SIGL). Los gerentes de los programas que no tienen un SIGL no podrán proporcionar la información requerida para el indicador.

Cabe advertir que este indicador no es un indicador "final" en el mismo sentido que los indicadores propuestos para otros elementos en esta área funcional. Indicadores más "finales" serían, por ejemplo, "la frecuencia con que se agotan los productos" o "la proporción de unidades de atención abastecidos de acuerdo con el plan". Sin embargo, puesto que suministros y logísticas se han identificado como función clave de la provisión de servicios por su propio derecho (véase la Sección C en este capítulo, donde se presenta un análisis de los indicadores específicos para esta área funcional), el énfasis de los indicadores sobre suministros y logística en esta sección sobre gestión atañe más a la existencia de sistemas subyacentes de gestión. Nuevamente, tal como se advirtió en la introducción al presente capítulo, los "límites" entre algunas de las áreas funcionales identificadas en el Manual son en algunos casos arbitrarios y, en consecuencia, los usuarios del Manual deben optar por emplear los indicadores de los diferentes capítulos y secciones según juzguen pertinente para la evaluación de una determinada actividad programática.

**CAPACITACION**

- Número y porcentaje de cursos que logran los objetivos de aprendizaje
- Número y porcentaje de cursos que contribuyen al logro de los objetivos de capacitación del programa
- Número y porcentaje de cursos en los que la metodología docente es apropiada para la transferencia de competencias y conocimientos
- Número de participantes por tipo
- Número y porcentaje de participantes que adquirieron dominio del conocimiento impartido
- Número y porcentaje de participantes competentes para proporcionar un servicio específico de planificación familiar
- Número y porcentaje de proveedores calificados como competentes luego de cierto período desde de la capacitación
- Número y porcentaje de participantes que aplican las competencias a su trabajo posterior

Esta sección utiliza en gran medida la labor del Grupo de Trabajo de Capacitación organizado al amparo del Proyecto EVALUACION. El ímpetu para esta actividad provino de un Grupo de Trabajo de Evaluación previo (convocado por la División de Información y Capacitación de la Oficina de Población).

La capacitación, tal como se utiliza en este capítulo, se refiere a diferentes tipos de eventos, que oscilan en duración entre un día y varios meses, que tienen el fin específico de aumentar el conocimiento y desarrollar o mejorar las competencias de los participantes para realizar tareas concretas. Esta versión del Manual, se concentra en indicadores de la capacitación para la provisión de servicios anticonceptivos basados en clínicas. Se necesitan indicadores análogos para la capacitación en otros campos (por ejemplo, en una de las áreas funcionales enunciadas en el índice).

La capacitación --al igual que las otras áreas funcionales-- contribuye al objetivo de aumentar las tasas de prevalencia, reducir la fecundidad y mejorar el estado de salud materno-infantil. Sin embargo, surte este efecto fortaleciendo la oferta de planificación familiar: al aumentar el acceso a los servicios, mejorar la calidad de los servicios (por ejemplo, mejor asesoría, mejores competencias clínicas de los proveedores) y realzar la imagen del programa. Los indicadores en esta sección miden tanto el proceso de realizar las actividades de capacitación y como su impacto sobre la oferta.

El resultado de la capacitación puede medirse al nivel de participante y al nivel del sistema de provisión de servicios de planificación familiar. Por ejemplo, un indicador es el número y porcentaje de proveedores capacitados que aplican las competencias a su labor posterior. Su equivalente al nivel del sistema es el número de puntos de servicio en los que proveedores capacitados proporcionan regularmente servicios. Puesto que los indicadores al nivel del sistema se superimponen con los indicadores empleados para evaluar la oferta de planificación familiar (por ejemplo, acceso en el Capítulo IV), este capítulo se concentrará principalmente en los indicadores al nivel individual (es decir, el nivel del participante).

Los indicadores de capacitación que siguen son el producto de varias reuniones del Grupo de Trabajo de Capacitación. Las actas de estas reuniones proporcionan detalles adicionales sobre los indicadores "a nivel del sistema" que son análogos a los indicadores al nivel individual descritos aquí. Si bien el informe final del Grupo de Trabajo de Capacitación (Bertrand y Brown, 1993) proporciona una lista de todos los indicadores elaborados en la serie de reuniones, este Manual incluye aquéllos que las organizaciones de capacitación utilizan más ampliamente en la actualidad.

## Capacitación

### Indicador

#### **NUMERO Y PORCENTAJE DE CURSOS QUE LOGRAN LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

#### **Definición**

"Objetivos" son los esbozados en el plan de estudios o programa del curso.

#### **Dato necesarios**

[Si evaluado por los participantes] Respuesta a la pregunta "En su opinión, cumplió el curso los objetivos esbozados en la primera sesión?"

[Si evaluado por un observador independiente con experiencia en el área de contenido] Repaso del contenido del curso y observación de las competencias de los participantes.

#### **Fuente o fuentes de datos**

Evaluación del curso por los participantes al concluirlo; o notas de un observador independiente del curso.

#### **Finalidad y cuestiones**

La finalidad de este indicador consiste en determinar si el contenido del curso proporciona a los participantes el conocimiento y aptitudes esbozados en los objetivos del curso. Las evaluaciones del curso se utilizan ampliamente en las sesiones de capacitación para el personal de servicios. En los cursos de capacitación de instructores es más común la observación por parte de un observador independiente con experiencia en la materia.

Las evaluaciones del curso están sujetas a un sesgo de cortesía, especialmente si los participantes ponen en tela de juicio el carácter confidencial del ejercicio o si han establecido una relación interpersonal positiva con los instructores en el transcurso del evento. Este sesgo puede reducirse subrayando la confidencialidad del formulario de evaluación.

## **Indicador**

### **NUMERO Y PORCENTAJE DE CURSOS QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE CAPACITACION DEL PROGRAMA**

## **Definición**

Los "objetivos de capacitación del programa" son, idealmente, el resultado de una evaluación institucional o nacional de las necesidades. Este indicador se mide en función del número y porcentaje de eventos de capacitación que contribuyen a un objetivo específico de capacitación y del perfil de los participantes en cada uno.

## **Datos necesarios**

Inventario de los objetivos de capacitación del programa, número de eventos concebidos para contribuir a cada uno de los objetivos de capacitación y perfil de los participantes en cada evento.

## **Fuente o fuentes de datos**

Registros administrativos (División de Capacitación).

## **Finalidad y cuestiones**

Este indicador responde a la pregunta: ¿en qué grado consiguió el programa completar la cantidad y tipo de eventos de capacitación que se esbozan en su plan de capacitación? Se utiliza generalmente en relación con un objetivo específico; la información clave es el número de cursos dictados por tipo (por ejemplo, el número de cursos que contribuyeron al objetivo de capacitar a proveedores de DIU, el número de cursos que contribuyeron al objetivo de capacitar a instructores). No mide la idoneidad de los eventos de capacitación propiamente dicha.

El número absoluto de eventos de capacitación (por tipo de capacitación) ha de interpretarse en relación con el número que los expertos que formularon el plan de capacitación juzgan necesario. Así, pues, si sólo se juzgó necesario un curso de capacitación de instructores, y si se dictó con el número y tipo de participantes previsto, entonces "1" constituiría un desempeño satisfactorio de acuerdo con este indicador. En contraste, el mismo programa pudiera haber impartido cinco cursos de repaso para trabajadores de distribución comunitaria. Pero si esto representó sólo la mitad del número estipulado en el plan de capacitación, entonces el desempeño se evaluaría en consecuencia.

Este indicador presupone que el plan de capacitación se elaboró tomando como base una evaluación adecuada de las necesidades para la situación local. Si no fue así, entonces los resultados de este indicador serían de valor dudoso.

## Capacitación

### Indicador

#### **NUMERO Y PORCENTAJE DE CURSOS EN LOS QUE LA METODOLOGIA DOCENTE ES APROPIADA PARA LA TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS**

### Definición

"Metodología de capacitación" se refiere a la serie de técnicas y enfoques utilizados en el evento; "aptitudes y conocimientos" son específicos para cada curso o evento.

### Datos necesarios

Lista de todos los eventos de capacitación; objetivos para cada evento; y mecanismos de evaluación específico para cada evento.

### Fuente o fuentes de datos

Formularios de evaluación del curso completados por los participantes o notas de un observador experto contratado para evaluar las competencias de los participantes.

### Finalidad y cuestiones

Este indicador lo utilizan las organizaciones de capacitación para fines de evaluación interna de sus propias actividades. Por ejemplo, si se contratase a un instructor para impartir un curso de competencias clínicas en relación con la inserción de DIU, pero éste sólo diera conferencias, esto se consideraría como una metodología de capacitación poco apropiada para la transferencia de aptitudes.

Las organizaciones de capacitación recopilan habitualmente comentarios de los observadores como parte de la documentación del proyecto. A menudo, los directores del proyecto y otras personas asociadas con la capacitación tomarán nota de este aspecto en los informes que transmiten a la organización.

Este indicador se calcula para cursos de capacitación concretos, pero generalmente no se agrega para varios cursos ya que su fin principal consiste en proporcionar reacciones para mejorar la metodología de capacitación en marcos concretos o temas específicos. Sin embargo, como parte de una evaluación externa, este indicador pudiera calcularse como medida agregada.

## **Indicador**

### **NUMERO DE PARTICIPANTES POR TIPO**

#### **Definición**

"Participante" se refiere a un participante en cualquier tipo de evento de capacitación, independientemente de su duración; "tipo" se refiere a diferentes categorías de participantes (por ejemplo, médicos, enfermeras, trabajadores sociales) o a la materia abarcada (por ejemplo, inserción de DIU, inserción del implante NORPLANT7, anticoncepción quirúrgica voluntaria).

#### **Datos necesarios**

Número de personas (respaldado por una lista real de los nombres para una eventual verificación posible).

#### **Fuente o fuentes de datos**

Registros, mantenidos de ordinario por la División de Capacitación, que se utilizan para fines administrativos durante la capacitación (por ejemplo, distribución del viático) y para fines de seguimiento de los participantes en una fecha posterior.

#### **Finalidad y cuestiones**

El indicador sirve como medida bruta de la actividad y puede utilizarse para determinar si el programa o proyecto cumple su meta y/o para seguir el progreso de un año al siguiente. Sin embargo, la "unidad de medición" no es uniforme estrictamente hablando, ya que un "participante" puede haber asistido a un curso por un día mientras que otro participante puede haber asistido al curso por tres meses.

La medida puede mejorarse adicionalmente de varias formas:

- expresando el número de participantes por categoría de capacitación;
- expresando el número de participantes como porcentaje del número programado para capacitación en un año dado;
- expresando el número de participantes como porcentaje del número estimado que se necesita capacitar para cumplir un mandato de un programa nacional, determinado mediante una evaluación sistemática de las necesidades con anterioridad a la iniciación de las actividades de capacitación; y
- expresando el número de participantes que termina con éxito el curso como porcentaje del total que asistió al curso.

## Capacitación

### Indicador

#### **NUMERO Y PORCENTAJE DE PARTICIPANTES QUE ADQUIRIERON DOMINIO DEL CONOCIMIENTO IMPARTIDO**

#### **Definición**

"Dominio del conocimiento" ha de definirse operativamente en términos específicos para un contexto dado. "Dominio" se utiliza convencionalmente en relación con la adquisición de conocimientos. ("Competencia" entraña tanto conocimiento como aptitudes; véase el indicador siguiente.)

#### **Datos necesarios**

Lista de individuos; pruebas de dominio de conocimientos.

#### **Fuente o fuentes de datos**

Registros administrativos (archivos de capacitación); prueba escrita (por ejemplo, pruebas previas y posteriores de conocimiento).

#### **Finalidad y cuestiones**

Este indicador comúnmente utilizado en la evaluación de la capacitación mide la capacidad de los participantes para retener información clave a corto plazo. Una baja puntuación es el reflejo de la falta de idoneidad del curso o la incapacidad de los participantes para absorber la información. Cada organización de capacitación que ha elaborado o que utiliza manuales de capacitación ha identificado el conocimiento que deberá adquirir una categoría de participantes en relación con una materia concreta. Este conocimiento se somete a prueba mediante pruebas antes y después del curso.

Los resultados de las pruebas indican si el participante comprende ciertos puntos clave, aun cuando el número y definición de los puntos clave diferirán según el contexto. Los rubros incluidos en la prueba deberán ser los más pertinentes para un determinado ejercicio de capacitación. Si se utilizan las mismas preguntas en pruebas posteriores, este indicador puede utilizarse para vigilar las tendencias en el curso del tiempo dentro de un programa.

Una limitación con respecto a este indicador es la falta de normalización con respecto a los rubros de estas pruebas. Algunas organizaciones de capacitación tienen una lista de preguntas y animan a las organizaciones del país receptor a adoptarlas para fines de prueba. Pero algunos países optan por redactar sus propias preguntas. Esta falta de normalización hace difícil comparar los resultados de este indicador entre distintos países e, incluso, entre distintos programas dentro de un país dado. Un segundo problema es la falta de normalización con respecto a la palabra "dominio". Por ejemplo, en algunos países, la nota requerida para aprobar pudiera ser del 60%, mientras que en otros la puntuación requerida para aprobar sería del 100%.

A pesar de estas limitaciones, las organizaciones de capacitación utilizan de forma habitual este indicador como medio de controlar la calidad de la capacitación impartida en relación con sus actividades. Por ejemplo, la certificación del curso puede depender de la obtención de un puntaje mínimo, lo que tiene un significado en un país concreto; y, en otros países, los proveedores han de tener un certificado antes de permitírseles proporcionar servicios.

## **Indicador**

### **NUMERO Y PORCENTAJE DE PARTICIPANTES COMPETENTES PARA PROPORCIONAR UN SERVICIO ESPECIFICO DE PLANIFICACION FAMILIAR**

#### **Definición**

"Competente" se refiere al hecho de que el participante puede proporcionar un servicio de acuerdo con una norma fija, la cual puede diferir según el contexto de capacitación. Así, pues, el evaluador ha de conocer la norma del contexto. El término "competente" lo utilizan las organizaciones de capacitación en referencia a la adquisición de aptitudes; sin embargo, puesto que el conocimiento es generalmente una parte necesaria de la adquisición de una aptitud, el término competencia abarca tanto conocimiento como aptitudes.

#### **Datos necesarios**

Evaluación de los participantes contra normas establecidas para un número de tareas de planificación familiar, realizada por un observador experto.

#### **Fuente o fuentes de datos**

Lista comprobatoria del observador experto.

#### **Finalidad y cuestiones**

Este indicador sirve para medir la competencia técnica de los participantes al concluir la capacitación, o después, con respecto a aptitudes concretas. Denota tanto la idoneidad de la capacitación con respecto a estas aptitudes como la capacidad de los participantes para absorber la información.

A menudo, el instrumento utilizado en esta evaluación es la lista comprobatoria que incluye las aptitudes pertinentes. Se han hecho esfuerzos considerables por normalizar los rubros de la lista comprobatoria. Además, varias organizaciones de capacitación han tratado de normalizar la interpretación de cada rubro en la lista (por ejemplo, lo que constituye un desempeño satisfactorio en relación con dicho rubro).

Sin embargo, al nivel de campo no siempre hay uniformidad de criterio de los evaluadores para definir la competencia. Algunos programas esperan un grado del 100% antes de que se juzgue al participante competente en una serie de aptitudes, mientras que otra organización pudiera considerar competente a la persona si sólo realiza correctamente 50% de las tareas. En algunos casos, pueden no existir normas locales para la provisión de servicios de planificación familiar, en cuyo caso, pueden utilizarse normas internacionales.

La evaluación de la competencia es generalmente más compleja que las pruebas del conocimiento (véase el indicador precedente). Sin embargo, estos rubros de aptitudes son a menudo más importantes para la calidad de la atención que los rubros de conocimiento más exactamente mensurables y, por tanto, son esenciales para la evaluación de las actividades de capacitación.



## Capacitación

### Indicador

#### **NUMERO Y PORCENTAJE DE PROVEEDORES CALIFICADOS COMO COMPETENTES LUEGO DE CIERTO PERÍODO DESDE LA CAPACITACION**

### Definición

"Proveedores" se refiere a individuos que han participado en uno o más eventos de capacitación.

"Competente" se definió en el indicador precedente con respecto a una aptitud concreta (por ejemplo, inserción de un DIU, extracción de un implante NORPLANT7)

### Datos necesarios

Especificación de la aptitud (por ejemplo, inserción de DIU, extracción del implante NORPLANT7 y normas establecidas para la aptitud).

Evaluación del nivel de aptitudes de proveedores capacitados por un observador experto.

### Fuente o fuentes de datos

Normas nacionales para la provisión de servicios y lista comprobatoria y notas del observador experto.

### Finalidad y cuestiones

Este indicador es útil para determinar la retención de aptitudes adquiridas durante la capacitación y para identificar a posibles candidatos para una capacitación de refuerzo. Mide tanto la idoneidad de la capacitación para impartir estas aptitudes como la capacidad de los participantes para asimilar la información.

Si un proveedor capacitado no retiene las aptitudes adquiridas, es importante explorar las razones, una de las cuales pudiera ser la falta de práctica continua debido a baja carga de clientes. En realidad, este indicador denota menos la calidad de la capacitación que el entorno de trabajo posterior de la capacitación (por ejemplo, tipo y frecuencia de supervisión, demanda de las aptitudes).

A la inversa, un proveedor puede mejorar su competencia mediante la realización continua de la tarea durante los meses siguientes a la capacitación. Siguiendo el lenguaje de las organizaciones de capacitación, el término "idóneo" puede utilizarse para describir a una persona que ha retenido o incluso ha mejorado una aptitud concreta como resultado de la práctica continua en el curso de la provisión habitual del servicio.

La evaluación de los participantes en un determinado período después de la capacitación puede ampliarse de forma que incluya una prueba de su conocimiento en relación con temas pertinentes para la planificación familiar. Los rubros en dicha prueba serían similares a los utilizados para evaluar "el dominio del conocimiento" al final del curso.

## **Indicador**

### **NUMERO Y PORCENTAJE DE PARTICIPANTES QUE APLICAN LAS APTITUDES A SU TRABAJO POSTERIOR**

#### **Definición**

"Aptitudes" han de definirse operativamente de forma concreta para el cargo y las normas locales.

#### **Datos necesarios**

Lista de aptitudes pertinentes, específicas para el cargo del proveedor capacitado; pruebas de utilización de las aptitudes.

#### **Fuente o fuentes de datos**

Estadísticas sobre el servicio con respecto al número de procedimientos realizados; estudios de seguimiento entre los proveedores capacitados.

#### **Finalidad y cuestiones**

Este indicador es especialmente útil para determinar la utilidad de la capacitación para los participantes en su trabajo posterior. Análogamente, mide el rendimiento de la inversión hecha por la organización que patrocinó la capacitación. Expresado en otros términos, este indicador mide el porcentaje de personal capacitado que en realidad trabaja en el campo para el que se capacitó.

Si la aptitud en cuestión es un procedimiento clínico concreto, tal como la inserción del implante NORPLANT7, entonces las estadísticas de servicio sobre el número de implantes NORPLANT7 insertados servirían como prueba de que se había aplicado la aptitud.

Sin embargo, en muchos casos, la "aplicación de las aptitudes" pudiera ser menos tangible, tal como en la asesoría de clientes de planificación familiar. Es de esperar que la asesoría mejorada resulte en un número mayor de clientes y en una tasa de retención más alta entre los clientes. Sin embargo, dichas medidas concretas también se ven afectadas por numerosos otros factores (tales como transferir a un participante del servicio de planificación familiar al control del paludismo). En tales casos, debe entrevistarse a los proveedores capacitados para determinar qué aspectos de la capacitación se pusieron en práctica en el trabajo.

Este indicador denota menos la calidad de la capacitación que: (1) la idoneidad del proceso de selección (por ejemplo, fue apropiada la persona enviada a la capacitación); y (2) la demanda de estas aptitudes en un entorno de provisión de servicios en particular. Presupone que el sistema puede absorber a los proveedores recién capacitados y que puede proporcionarles oportunidades de servicio para utilizar sus aptitudes. Sin embargo, los estudios de seguimiento de los proveedores capacitados pueden poner de relieve que NO están aplicando sus aptitudes si: (1) después de la capacitación, se les traslada a otro cargo donde no pueden aplicar sus aptitudes; o (2) existe baja demanda para la aptitud para la que recibieron capacitación (por ejemplo, vasectomía en ciertos países).

**SUMINISTROS Y ASPECTOS LOGISTICOS**

- Desperdicio en la cadena de suministro
- Porcentaje de la capacidad de almacenamiento que satisface normas aceptables
- Frecuencia de agotamiento de suministros
- Porcentaje de puntos de provisión de servicios (POS) abastecidos de acuerdo con el plan
- Porcentaje de personal clave capacitado en aspectos logísticos de anticonceptivos
- Indicador compuesto de suministros y aspectos logísticos

El sistema para proporcionar cantidades adecuadas de anticonceptivos y suministros afines a los puntos de provisión de servicios (POS) del programa constituye un elemento vital de las operaciones de provisión de servicios de planificación familiar. La gestión eficiente de los aspectos logísticos requiere atención a CINCO "ADECUADOS": la cantidad adecuada de artículos de calidad adecuada enviados al lugar adecuado en el momento adecuado al costo adecuado. En el marco conceptual esbozado en la Figura III-1 se ilustra el papel de la gestión del sistema de suministros y aspectos logísticos en transformar el insumo del programa y los donadores (en forma de productos anticonceptivos y financiamiento) en la producción programática (acceso a los servicios, calidad e imagen del programa).

Al considerar los indicadores para el área funcional, inicialmente se concentró la atención en áreas clave o subsistemas de las operaciones del sistema de suministros y aspectos logísticos. Se elaboró una lista de indicadores sobre esta base y se presentó al Grupo de Trabajo sobre Suministros y Aspectos Logísticos en su reunión inicial (Proyecto EVALUACION, 1992a). En esta reunión, hubo consenso general de que la elaboración de indicadores para los sistemas de suministros y aspectos logísticos se hallaba en una etapa relativamente inicial en comparación con algunas otras áreas funcionales de la provisión de servicios. Varias agencias colaboradoras representadas en la reunión declararon que no tenían en el presente indicadores específicos en esta área funcional.

Al repasar los indicadores propuestos en las dos primeras reuniones del Grupo de Trabajo y durante el período intermedio, se observaron dos problemas. Primero, habría de tomarse en cuenta un número bastante grande de factores o características a fin de evaluar de forma adecuada el estado o nivel de desempeño de los sistemas logísticos. Segundo, la gran mayoría de estos factores o características eran de índole cualitativa y los intentos por cuantificarlos resultaron difíciles y tendían, en el intento, a producir la pérdida de aspectos clave de sistemas de gestión logística en que funcionaban bien.

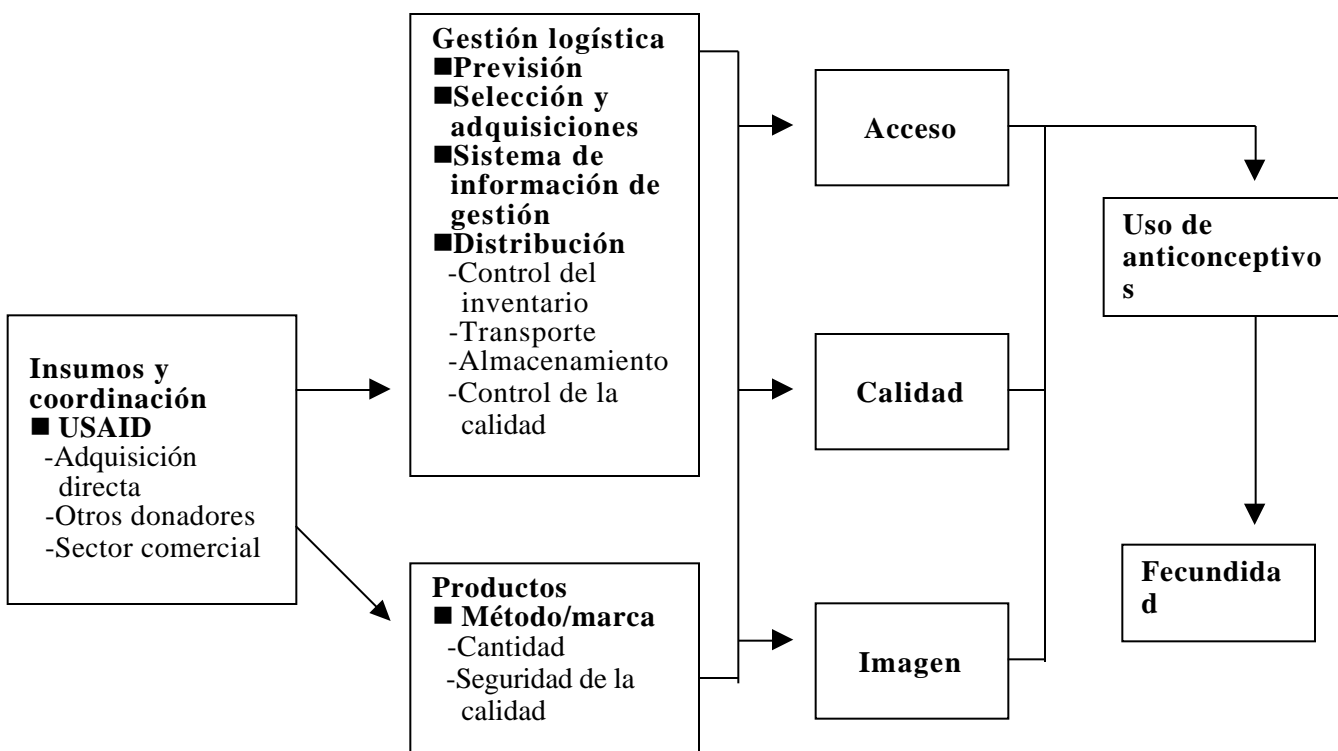
Tomando como base estas observaciones, en la segunda reunión del Grupo de Trabajo se llegó a una decisión de seguir adelante: (1) identificando un pequeño número de indicadores individuales que pudieran cuantificarse apropiadamente; y (2) formulando un índice compuesto general que resumiese en una sola medida los numerosos elementos o dimensiones, tanto cuantitativos como cualitativos, que se pensaba contribuían a sistemas de suministros y aspectos logísticos que funcionasen bien (Proyecto EVALUACION, 1993a). El modelo para la elaboración del indicador compuesto fue el índice de esfuerzo del programa formulado por Lapham y Mauldin (Lapham y Mauldin, 1984). Cabe advertir que el indicador compuesto resultante para suministros y aspectos logísticos está sujeto a la mismas preocupaciones relativas al nivel de objetividad que el índice de esfuerzo del programa.

En los debates del Grupo de Trabajo se subrayó la necesidad de cautela al interpretar indicadores individuales en el área funcional de suministros y aspectos logísticos, ya que existe la posibilidad muy real de que los indicadores pudieran enviar "señales conflictivas"; por ejemplo, a fin de evitar agotamiento de existencias, pudiera animarse a los proveedores de servicios a racionar los suministros, socavando así el objetivo final del programa. Los indicadores también pudieran operar de forma contraintuitiva a medida que maduran los sistemas de suministros y aspectos logísticos. Por ejemplo, el volumen de desperdicio aparente del sistema pudiera aumentar a medida que los programas mejoran su capacidad de seguir el desperdicio ocurrido en el sistema. Así, pues, parece que los indicadores individuales en esta área funcional necesitan evaluarse en combinación con otros indicadores y con el índice compuesto a fin de utilizarlos con prudencia.

En resumidas cuentas, cabe reiterar que el trabajo relacionado con la elaboración de indicadores para esta área funcional se halla en una etapa inicial. Se espera que las actividades futuras se concentren en la factibilidad de utilización de los indicadores propuestos, en cuestiones de la objetividad de las mediciones y en la elaboración de indicadores para dimensiones de gestión de suministros y aspectos logísticos que no han sido abordados satisfactoriamente con la serie propuesta de indicadores.

**Figura III-1**

**Marco conceptual del efecto de las actividades de suministros y aspectos logísticos sobre la fecundidad**



## **Productos**

### **Indicador**

#### **DESPERDICIO EN LA CADENA DE SUMINISTRO**

#### **Definición**

La razón de suministros anticonceptivos que se desperdician con respecto a la cantidad entregada a los clientes durante un periodo de tiempo especificado (por ejemplo, un año).

"Desperdicio" se refiere a los suministros que expiran, que se dañan o se pierden.

#### **Datos necesarios**

Cantidades de productos entregados a los clientes durante el periodo, cantidades expiradas o dañadas, estimaciones de pérdidas.

#### **Fuente o fuentes de datos**

Sistemas de información de gestión de suministros y aspectos logísticos.

#### **Finalidad y cuestiones**

Este indicador proporciona una medida general de la eficiencia del sistema de suministros y aspectos logísticos, indicando las deficiencias en algunos de los componentes clave de las operaciones del sistema. Sin embargo, el indicador no proporciona información sobre el componente o componentes responsables de las deficiencias observadas.

Un sistema logístico deficiente no tendrá la información requerida para calcular este indicador.

Se prevé algún nivel de desperdicio incluso en los mejores sistemas. Así, pues, no se prevé que el indicador llegue jamás a cero. Sin embargo, se considera que una pequeña cantidad de desperdicio es preferible a la alternativa de agotamiento ocasional (o frecuente) de existencias.

## **Indicador**

### **PORCENTAJE DE LA CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO QUE SATISFACE NORMAS ACEPTABLES**

#### **Definición**

El porcentaje de la capacidad de almacenamiento total disponible para el programa que satisface normas aceptables con respecto a temperatura, humedad, ventilación, etc.

#### **Datos necesarios**

La capacidad de almacenamiento total y las estimaciones de la capacidad que satisfacen las normas.

#### **Fuente o fuentes de datos**

La información sobre la capacidad de almacenamiento total debería poderse obtener del sistema de información de gestión de suministros y aspectos logísticos.

El porcentaje de la capacidad de almacenamiento total que satisface las normas tendrá que estimarse mediante evaluaciones periódicas in situ a cargo del personal supervisor de alto nivel u otras personas con experiencia en gestión logística.

#### **Finalidad y cuestiones**

Este indicador proporciona una medida general de la suficiencia de las instalaciones de almacenamiento del programa para productos anticonceptivos.

El indicador podría aplicarse en cada nivel del sistema de suministros y aspectos logísticos (es decir, a los niveles central, de distrito y de clínica) a fin de proporcionar una evaluación más detallada de la situación de almacenamiento de productos del programa en diferentes niveles.

Sin embargo, cabe advertir que las necesidades de almacenamiento difieren según el método; por ejemplo, los preservativos requieren más espacio de almacenamiento por APP que los DIU. Así, pues, el indicador da más peso al almacenamiento de los preservativos que al almacenamiento de métodos que requieren menos espacio.

La evaluación de la suficiencia de las instalaciones de almacenamiento deberá tomar en cuenta la lista comprobatoria siguiente de 19 puntos para almacenamiento apropiado:

1. Limpiar y mantener regularmente la sala de almacenamiento.
2. Mantener el tejado para evitar goteras.
3. Asegurar la bodega contra penetración de agua.
4. Ventilar bien la bodega.
5. Iluminar bien la bodega.
6. Desinfectar y fumigar regularmente la bodega para eliminación de insectos.
7. Almacenar los suministros de forma que no estén en contacto directo con la luz solar.
8. Almacenar los cartones abiertos de preservativos y guantes de goma alejados de los motores eléctricos y las luces fluorescentes.

## Productos

9. Almacenar los suministros a 4 pulgadas (10 cm) del suelo por lo menos, preferiblemente en paletas fabricadas de madera o de metal.
10. Almacenar los suministros a 1 pie (0,3m) por lo menos de las paredes y de otras pilas de suministros.
11. Separar los suministros por lotes y de forma accesible para entrega, contabilización y gestión general según el sistema de "el primero que expira, el primero que sale" (FEFO).
12. Apilar los suministros hasta un máximo de 8 pies (2,5 m) de altura.
13. Ordenar los cartones de forma que las marcas de identificación y otros rótulos sean visibles.
14. Entregar los suministros por lotes de cajas o cartones.
15. Asegurar que se dispone de equipo antiincendios y que éste está en un lugar accesible.
16. Hacer la bodega accesible en todo momento.
17. Separar y deshacerse de los suministros dañados y desechados sin pérdida de tiempo.
18. Almacenar insecticidas y productos químicos alejados de otros suministros.
19. Almacenar los archivos viejos, los materiales de información y materiales relativos en un lugar separado.

## **Indicador**

### **FRECUENCIA DE AGOTAMIENTO DE SUMINISTROS**

#### **Definición**

El porcentaje de puntos de provisión de servicios (POS) que experimentaron agotamiento de suministros de cualquier método o marca durante los últimos 12 meses.

#### **Datos necesarios**

Información sobre la frecuencia de agotamiento de suministros para todos los POS.

#### **Fuente o fuentes de datos**

Sistema de información de gestión de suministros y aspectos logísticos; informes de los supervisores o del personal.

#### **Finalidad y cuestiones**

Este indicador proporciona una medida del grado en el que los POS no han podido servir a los clientes con la gama completa de servicios o métodos anticonceptivos autorizados durante el pasado año debido a suministros inadecuados. Sería deseable disponer de un indicador más sensible, pero se considera que otras posibles especificaciones presentan problemas en la recolección y agregación de la información por método y marca.

Bajo la definición de agotamiento de suministros adoptada para este indicador, se juzga que ocurre agotamiento cuando un POS no tiene suministros de una marca en particular aun cuando haya suministros de otras marcas para el mismo método.

Hay que tener cuidado al interpretar este indicador puesto que los trabajadores de planificación familiar pueden evitar agotamiento de suministros racionando los suministros.



## Productos

### Indicador

#### **PORCENTAJE DE PUNTOS DE PROVISION DE SERVICIOS (POS) ABASTECIDOS DE ACUERDO CON LOS PLANES**

#### **Definición**

El porcentaje de POS con reservas de suministros entre el mínimo y el máximo calculado para cada POS en un momento dado.

#### **Datos necesarios**

Niveles mínimos y máximos de existencias para cada POS, niveles reales de existencias en un determinado momento.

#### **Fuente o fuentes de datos**

El sistema de información de gestión de suministros y aspectos logísticos debería proporcionar los niveles de existencias mínimos y máximos.

Los datos sobre los niveles reales de existencias pueden obtenerse mediante análisis periódicos de los POS por muestreo.

#### **Finalidad y cuestiones**

Este indicador proporciona una medida general de la eficiencia de los componentes de previsión y distribución del sistema de suministros y aspectos logísticos, pero no facilita información sobre los componentes responsables de las deficiencias observadas.

El indicador presupone que está instituido un sistema mínimo y máximo para los POS. En dicho sistema, los niveles mínimos y máximos se establecen tomando como base las cantidades entregadas a los clientes durante períodos previos. El nivel mínimo de existencias es el nivel por debajo del cual las existencias no deberían descender sin haberse hecho un pedido. El nivel máximo de existencias es el nivel por encima del cual los inventarios no deberían aumentar en circunstancias normales.

**Indicador**

**PORCENTAJE DE PERSONAL CLAVE CAPACITADO  
EN ASPECTOS LOGISTICOS DE ANTICONCEPTIVOS**

**Definición**

El porcentaje de empleados clave del programa que han recibido capacitación en aspectos de gestión logística pertinentes para su función/cargo.

"Empleados clave" se definen como las personas que tienen responsabilidad importante de la adquisición, almacenamiento, distribución y dispersión de los anticonceptivos.

**Datos necesarios**

Recuentos del número total de "empleados clave" y del número de empleados capacitados.

**Fuente o fuentes de datos**

Registros del programa.

**Finalidad y cuestiones**

Este, nuevamente, es un indicador bruto de la formación del personal puesto que no proporciona información sobre la calidad de la capacitación y el grado en el que ha mejorado el desempeño como resultado de la capacitación. Sin embargo, es preferible a los indicadores tales como "el número de personas capacitadas por año" o "el número de sesiones de capacitación celebradas", puesto que los niveles ideales de estos indicadores variarán de acuerdo con las necesidades programáticas.

## Productos

### Indicador

#### **INDICADOR COMPUESTO DE SUMINISTROS Y ASPECTOS LOGISTICOS**

##### **Definición**

Un índice compuesto general del estado del sistema para realizar actividades relacionadas con los suministros y aspectos logísticos.

##### **Datos necesarios**

"Puntuaciones" al nivel del sistema para cada elemento y rubro del índice (véanse a continuación los detalles sobre los elementos y rubros que comprenden el índice).

##### **Fuente o fuentes de datos**

Evaluaciones emprendidas por el personal de alto nivel del programa y otro personal con experiencia en gestión logística.

##### **Finalidad y cuestiones**

Tal como se describe en la introducción de esta sección del Manual, la finalidad de este indicador resumido consiste en proporcionar una base para evaluar las actividades de suministros y aspectos logísticos para el sistema como un todo con base en un número manejable de aspectos de la logística los cuales son de naturaleza cualitativa/subjetiva y, por tanto, difíciles de cuantificar. Se pretende que este índice lo preparen personas conocedoras de la gestión del sistema logístico como medio de evaluar la condición actual de los sistemas de suministros y aspectos logísticos del programa de la forma más objetiva posible dada la naturaleza inherentemente cualitativa de muchas de las características que se consideran importantes para sistemas que funcionen bien.

El indicador abarca todos los aspectos de los sistemas logísticos y tiene nueve elementos principales:

- Sistema de Información Gerencial de Logística (SIGL),
- previsiones,
- adquisiciones,
- almacenamiento,
- distribución,
- dotación de personal y capacitación,
- cuestiones normativas,
- cuestiones relacionadas con los donadores y
- organización.

A continuación se presentan los rubros específicos de cada elemento. Cada rubro recibirá una puntuación de acuerdo con una escala como 0-1 ó 0-3, en la que una puntuación de 0 indica la ausencia o falta completa de actividad y la puntuación más alta del rubro indica que la actividad se lleva a cabo completa y correctamente. Las puntuaciones intermedias indican distintos grados de calidad y de integridad. Todos los rubros con un elemento se consolidarán para producir una puntuación total del elemento. Las puntuaciones para todos los grupos principales se consolidarán para producir una puntuación total del indicador. El Grupo de Trabajo sobre Suministros y Aspectos Logísticos formulará valores relativos para diferentes elementos y rubros durante el curso del Proyecto EVALUACION y estos se proporcionarán en la actualización del Manual.

Los indicadores y elementos del índice compuesto que se propone son los siguientes:

##### 1. Sistema de Información Gerencial de Logística (SIGL)

- Tiene los elementos básicos de un SIGL: balance de inventario inicial, suministros recibidos, suministros entregados, balance de inventario final y pérdidas.

- Registros de comprobaciones cruzadas: publica datos con los suministros recibidos, publica datos con las estadísticas sobre servicios, datos logísticos con datos de encuestas, auditorías de campo, etc.
  - Utiliza el sistema SIGL para pronosticar la necesidad de suministros y para pedirlos.
  - Proporciona reacciones del SIGL a estaciones en niveles inferiores del sistema de distribución.
2. Previsiones
- Prepara provisiones periódicas, por método y marca.
  - Las provisiones se vinculan a los programas cronológicos de adquisiciones (nota: los programas cronológicos de adquisiciones, o ciclos, varían según factores tales como la ubicación de los proveedores, la fuente de financiamiento, etc.).
  - Las provisiones se incorporan en los análisis de costos y la planificación presupuestaria.
  - Las provisiones se verifican comparándolas con las estimaciones del consumo real.
  - Las provisiones están a cargo de personal interno, no de asesores externos.
3. Adquisiciones
- Dispone de nombres y programas de envío para todos los donadores y proveedores principales.
  - Coordina las actividades de todos los proveedores.
  - Mantiene conversaciones con los fabricantes o distribuidores comerciales en relación con una mayor coordinación y participación del sector comercial.
  - Adquiere suministros de fuentes múltiples.
4. Almacenamiento
- Utiliza el sistema Ael primero que expira es el primero que sale@ o algún otro sistema aceptado de gestión del inventario.
  - Realiza un inventario físico anual.
  - Tiene y utiliza pautas escritas apropiadas para el almacenamiento y manipulación apropiados de los suministros.
  - Cuantifica la calidad del producto, con pruebas de preservativos, inspección visual y destrucción de las existencias expiradas o dañadas.
  - Supervisa las pérdidas del sistema e investiga las pérdidas no habituales.
  - La capacidad de almacenamiento es suficientemente amplia para las necesidades.
  - Las condiciones de almacenamiento satisfacen normas aceptables.
5. Distribución
- Tiene un plan de distribución y calendario apropiados para surtir de productos a los POS (por ejemplo, mínimo/máximo, de nivel superior, etc.).
  - Los POS se surten de acuerdo con el plan.

## Productos

- Pocos POS experimentaron agotamiento de existencias durante el año precedente.
  - No tiene un desperdicio excesivo en la cadena de suministro.
6. Dotación de personal
- El puesto de Jefe de Logística Encargado lo ocupa una persona dedicada exclusivamente a dicho cargo (es decir, no comparte otras responsabilidades) y es equivalente a los jefes de unidades funcionales.
  - Porcentaje de personal clave que ha recibido capacitación en aspectos logísticos de anticonceptivos.
  - Dispone de un plan apropiado de capacitación que se utiliza.
7. Cuestiones normativas
- Mantiene conversaciones con los órganos normativos en relación con las metas programáticas y la planificación logística.
8. Organización
- Tiene políticas y procedimientos escritos de forma que las actividades puedan continuar sin traba cuando se produce un cambio de personal.
  - Ocupa una posición apropiada en el organismo gubernamental al que pertenece. Esto incluye la existencia de una unidad de suministros y aspectos logísticos; la unidad es respetada por su función importante; se asignan a la unidad recursos adecuados.
  - La unidad tiene la capacidad de coordinar cuestiones logísticas dentro del gobierno, incluido, por ejemplo, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Finanzas, etc.
  - La supervisión de los aspectos logísticos se efectúa de forma rutinaria.
9. Donadores
- Tiene una buena comprensión del papel que desempeñan los distintos donadores y sus intenciones futuras.
  - Mantiene una coordinación estrecha de los planes para los distintos donadores.

**INFORMACION-EDUCACION-COMUNICACION (IEC)**

- Número de comunicados producidos, por tipo, durante un período de referencia
- Número de comunicados diseminados, por tipo, durante un período de referencia
- Porcentaje del grupo objetivo expuesto a los mensajes del programa, con base en informes retrospectivos de los encuestados
- Porcentaje del grupo objetivo que comprende correctamente un mensaje dado
- Número de métodos anticonceptivos conocidos
- Porcentaje del grupo objetivo que adquiere la aptitud de realizar una determinada tarea como resultado de su exposición a una comunicación concreta
- Porcentaje del grupo objetivo expuesto a un mensaje concreto que declara que le gusta el mensaje
- Número y porcentaje del grupo objetivo que discute el mensaje o mensajes con otras personas, por tipo de persona
- Porcentaje del grupo objetivo que propugna la práctica de la planificación familiar

De las diferentes áreas funcionales, la información-educación-comunicación(I-E-C) es a menudo la más visible para el público en general. Literalmente, millones de personas pueden ver y oír los frutos de las actividades de la I-E-C en forma de promoción de la planificación familiar a través de los medios de información. A menudo, la División de I-E-C está a cargo de las actividades de educación de la comunidad y de extensión, que constituyen uno de los medios principales a disposición del programa para comunicarse con la población beneficiaria. Además, la I-E-C tiene posibilidades de influir directamente en el uso de la planificación familiar captando nuevos usuarios para los servicios, reforzando el uso continuo de los anticonceptivos de quienes han adoptado la anticoncepción o modificando las normas en cuanto a la dimensión de la familia.

Consecuentemente, ha habido más interés en tratar de evaluar la eficacia de la I-E-C que de las otras áreas funcionales de planificación familiar. Hacia tal fin se han empleado dos diseños principales: el diseño de grupo de control antes y después de las pruebas (o grupo de comparación no equivalente) y el diseño de serie cronológica. Entre los ejemplos de tales estudios figuran los de Coeytaux et al. (1987) y Piotrow et al. (1990). Cabe subrayar que estos mismos diseños podrían utilizarse para evaluar la eficacia de actividades en otras áreas funcionales pero, históricamente, la I-E-C ha sido el objeto principal de dicha investigación.

Para que la comunicación persuasible logre su objetivo, ha de evocar en la persona a la que va destinada una serie de subpasos de comportamiento relacionado con la información-procesamiento (McGuire, 1989). De acuerdo con la teoría clásica de difusión, la persona pasa a través de un "proceso de innovación-decisión" compuesto de cuatro etapas: conocimiento, persuasión, decisión y confirmación (Rogers, 1973). Adaptando modelos previos, los Servicios de Comunicación de Población describen el proceso utilizando una jerarquía de efectos de comunicación modelo, que traza los pasos mediante los cuales se prevé que el programa de comunicaciones surte su efecto; así, pues, cada paso sirve como indicador para evaluar las intervenciones de I-E-C (Kincaid et al., 1993).

Dada esta jerarquía de efectos, pudiéramos preguntar por qué este capítulo no incluye un indicador sobre "el número y porcentaje de personas que actúan en relación a un mensaje de I-E-C", como por ejemplo,

## Información-Educación-Comunicación

buscando servicios. Si bien las actividades de I-E-C son la clave para las etapas de conocimiento y persuasión, factores distintos de los de I-E-C también pueden desempeñar un papel en la decisión propiamente dicha de buscar servicios e iniciar el uso de los anticonceptivos. Por ejemplo, ha de haber lugares de servicio de fácil acceso para el posible cliente, los cuales dispongan de personal capacitado y suministros adecuados de anticonceptivos. Los indicadores para la etapa de ejecución (tal como se ilustra en la Figura III-3) se describen en secciones posteriores de este Manual (concretamente, en el Capítulo 7 sobre utilización de los servicios y en el Capítulo VIII sobre utilización de los anticonceptivos) y no se consideran específicos de la I-E-C.

La mayoría de los indicadores para las otras áreas funcionales que se describen en este capítulo dependen de datos basados en los programas. En contraste, la mayoría de los indicadores de I-E-C requieren datos basados en la población (porcentaje de personas del grupo objetivo expuestas a los mensajes de planificación familiar, porcentaje que declaran gustarles el mensaje, porcentaje que comprenden correctamente un mensaje dado, etc.). Si bien otras áreas funcionales utilizan indicadores del proceso y resultado como mediciones primarias para supervisar sus actividades, la evaluación de los programas de I-E-C se concentra, en vez de ello, en los efectos. (Para un análisis más detallado de este aspecto, véase Tsui y Gorbach, 1993). Hasta la fecha, esta clase de información se ha obtenido principalmente mediante encuestas especiales diseñadas para tal finalidad. Sin embargo, se prevé que el cuestionario para la EDS III incluya cierto número de rubros de I-E-C que proporcionen datos a nivel nacional en relación con determinadas variables.

---

**Figura III-3**

**Jerarquía de efectos de comunicación**

---

<b>Etapa de conocimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recuerda los mensajes de planificación familiar (espontáneamente y con ayuda).</li> <li>2. Comprende correctamente el mensaje de planificación familiar.</li> <li>3. Tiene el conocimiento y las competencias requeridas para practicar eficazmente la planificación familiar.</li> </ol>
<b>Etapa de persuasión</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Le gusta y aprueba los mensajes de planificación familiar.</li> <li>5. Habla del contenido del mensaje y de la planificación familiar con su cónyuge y amigos.</li> <li>6. Tiene una imagen positiva de los proveedores de servicios de planificación familiar y anticonceptivos modernos.</li> </ol>
<b>Etapa de decisión</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Piensa buscar información y asesoría sobre planificación familiar de los proveedores de servicios.</li> <li>8. Piensa utilizar los anticonceptivos para espaciar los hijos o limitar la dimensión de la familia.</li> </ol>
<b>Etapa de ejecución</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Busca información y asesoría sobre planificación familiar de proveedores de servicios.</li> <li>10. Continúa utilizando el método de planificación familiar eficaz y apropiado.</li> </ol>
<b>Etapa de confirmación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Reconoce el beneficio del uso de los anticonceptivos, el espaciamiento de los hijos y una dimensión reducida de la familia para sí mismo, para su familia y para su comunidad.</li> </ol>

Fuente: Kincaid et al., 1993

---



**Indicador**

**NUMERO DE COMUNICADOS PRODUCIDOS, POR TIPO, DURANTE UN PERÍODO DE REFERENCIA**

**Definición**

"Comunicados" se refiere a uno o más mensajes presentados como un rubro único en un medio electrónico, impreso u otro medio tangible (por ejemplo, anuncio breve por radio, cartel, folleto, vídeo, etc.).

**Datos necesarios**

Lista de rubros producidos en el período de tiempo dado (por ejemplo, un año).

**Fuente o fuentes de datos**

Registros administrativos.

**Finalidad y cuestiones**

Esta lista constituye un inventario interno para el programa o proyecto, realizado en general por clase de comunicación. Este inventario denota la capacidad del programa para generar materiales y, por tanto, sirve para crear un sentido de responsabilidad entre los empleados de I-E-C a cargo de la producción. Sin embargo, es una medida muy aproximada ya que no denota la frecuencia o alcance de la difusión de cada comunicación ni mide la calidad de los rubros producidos.

## **Indicador**

### **NUMERO DE COMUNICADOS DISEMINADOS, POR TIPO, DURANTE UN PERÍODO DE REFERENCIA**

#### **Definición**

"Diseminado" se refiere a: (a) la transmisión externa o distribución de los comunicados producidos a través de medios electrónicos, impresos o de otra índole; y (b) las actividades interpersonales o eventos de relaciones públicas ejecutados.

#### **Datos necesarios**

La lista de comunicados emitidos durante un determinado período de tiempo (por ejemplo, un año).

#### **Fuente o fuentes de datos**

Cuaderno de bitácora de estaciones de radio y televisión referentes al número de transmisiones de cada anuncio o programa; datos de los registros de la División de I-E-C sobre el número de carteles o folletos distribuidos a los puntos de provisión de servicios (POS); datos de los registros del programa en los POS en relación con el número de folletos distribuidos a los clientes, charlas educativas dictadas, visitas de extensión por los empleados del programa, etc.

#### **Finalidad y cuestiones**

Este indicador mide la productividad de la división de I-E-C, concretamente la cantidad y tipo de comunicaciones diseminadas (independientemente de si alguien las ve o escucha, las comprende y actúa sobre ellas). "Dar salida al mensaje" es una actividad necesaria (aunque no suficiente) para iniciar a los miembros de la población objetivo en la jerarquía de efectos que se ilustra en la Figura III-3.

Los programas de I-E-C bien planificados tienen generalmente un plan para la difusión de comunicaciones que presentan la lista de tipos de comunicaciones y el número de cada tipo que se va a divulgar. Este plan sirve de objetivo que deberá lograrse durante el período de referencia. Es especialmente útil interpretar el número de comunicaciones realmente diseminadas en relación con el número fijado como objetivo.

En condiciones ideales, uno formularía entonces la pregunta que abarca el indicador siguiente, " ) Cuán eficaces fueron los mensajes en llegar a la población objetivo?"

### Indicador

#### **PORCENTAJE DEL GRUPO OBJETIVO EXPUESTO A LOS MENSAJES DEL PROGRAMA, CON BASE EN INFORMES RETROSPECTIVOS DE LOS ENCUESTADOS**

### Definición

"Exposición" se refiere a la capacidad de una persona de recordar haber visto o haber oído los mensajes divulgados por el programa de planificación familiar u otra fuente a través de canales electrónicos, impresos o interpersonales. El mensaje o mensajes pueden ser una frase concreta (por ejemplo, el lema de una campaña en curso) o cualquier mención de la planificación familiar.

### Datos necesarios

Recuento de los canales de comunicación a través de los que la persona ha visto u oído un mensaje concreto o cualquier mensaje acerca de la planificación familiar.

### Fuente o fuentes de datos

Encuesta (de preferencia con una muestra al azar) de la población objetivo.

### Finalidad y cuestiones

El recuerdo de mensajes concretos proporciona una medida del alcance de una determinada campaña de comunicación. ("La exposición" y "el alcance" de un programa de comunicaciones son conceptos equivalentes). Por ejemplo, en un proyecto de motivación de los hombres en Zimbabwe, se estimó que 52% de la población objetivo se halló expuesta a los mensajes del proyecto (Piotrow et al., 1992).

En contraste, la exposición a "cualquier mensaje" acerca de la planificación familiar proporciona una medida aproximada pero útil del grado en el que se ha informado al público acerca de la planificación familiar a través de los medios de información, bien mediante los mensajes de promoción producidos por el gobierno o por la asociación privada de planificación familiar o mediante artículos de noticias acerca de métodos concretos. Por ejemplo, de los datos de la EDS es posible obtener un porcentaje de la población que se ha hallado expuesta a cualquier mensaje de planificación familiar. Los países que tienen una programación agresiva a través de los medios de información sobre la planificación familiar tienden a recibir una alta puntuación en relación con esta medida. En contraste, las poblaciones que han permanecido cerradas a la planificación familiar, debido a falta de interés o barreras de idioma, tienden a recibir una puntuación baja.

Con frecuencia se utilizan dos tipos de recordatorios: espontáneo y asistido (de forma análoga a las preguntas sobre el conocimiento de los métodos de planificación familiar en la EDS). Específicamente, luego de que el encuestado ha mencionado espontáneamente todos los mensajes que recuerda, se le pregunta si a oído uno o varios mensajes concretos no mencionados espontáneamente. Este tipo de "recordatorio" se llama a veces "reconocimiento". Puesto que de ordinario hay varios mensajes en una campaña de I-E-C, las respuestas relativas a los mensajes concretos son: (a) en algunos casos ponderados más fuertemente para recordatorio no asistido frente a asistido y, luego, (b) resumidos en una variable continua (Kincaid, 1992).

**Indicador**

**PORCENTAJE DEL GRUPO OBJETIVO QUE COMPRENDE CORRECTAMENTE UN MENSAJE DADO**

**Definición**

En términos operativos, el porcentaje de personas que, tras haber escuchado un mensaje concreto, puede repetir correctamente la idea principal.

**Datos necesarios**

Respuesta de los encuestados en una encuesta de prueba previa o postdifusión.

**Fuente o fuentes de datos**

Encuesta (de preferencia con una muestra tomada al azar) de la población objetivo.

**Finalidad y cuestiones**

Este indicador es útil para asegurar que los mensajes que se están divulgando son comprendidos realmente por la población objetivo. En condiciones ideales, todos los mensajes deberán someterse a prueba para comprensión (así como con respecto a otras dimensiones) antes de la producción definitiva. Sin embargo, incluso si pasan una prueba previa basada en una muestra pequeña, no representativa, de la población, es útil determinar la comprensión una vez que los mensajes están siendo circulados realmente entre los componentes del grupo objetivo.

Es importante recopilar esta información entrevistando a series de individuos en privado (el formato habitual para una encuesta). Los grupos focales no son medios útiles para obtener esta información. Si, por ejemplo, sólo una persona en el grupo conoce la respuesta correcta y esta persona la da, la respuesta contamina inmediatamente el resto del grupo.

### Indicador

#### NUMERO DE METODOS ANTICONCEPTIVOS CONOCIDOS

##### Definición

El número de métodos anticonceptivos que la persona encuestada puede mencionar espontáneamente o es capaz de reconocer cuando los menciona el entrevistador.

##### Datos necesarios

En la EDS o encuestas análogas, se pide a la persona encuestada que cite todos los métodos anticonceptivos de los que ha escuchado hablar. Por cada método no mencionado, el entrevistador menciona el método y le pregunta si ha escuchado hablar de dicho método. De esta forma, es posible diferenciar el número dado por *mención espontánea* frente a *recordatorio asistido*. Muy frecuentemente, las dos clases se combinan y se declaran como *el número de métodos conocidos*.

##### Fuente o fuentes de datos

Encuesta de la población objetivo (por ejemplo, EDS).

##### Finalidad y cuestiones

Este indicador refleja el grado en el que la población objetivo está consciente de que existen métodos para evitar el embarazo. Se declaran alternativamente como porcentaje de personas que conocen al menos un método anticonceptivo o el número promedio de métodos conocidos. Si un país está interesado principalmente en el uso de métodos modernos, el indicador puede limitarse a esta categoría de método.

En los países con niveles moderados a altos de prevalencia anticonceptiva, cerca del 100% de la población adulta ha escuchado al menos acerca de un método anticonceptivo, razón por la que este indicador es de poco interés. En contraste, en los países con programas de planificación familiar emergentes, el conocimiento de los métodos anticonceptivos es a menudo el primer indicador basado en la población en "responder" a las intervenciones del programa de planificación familiar (es decir, mostrar un cambio al nivel de población). Mientras los incrementos en el uso de anticonceptivos pueden requerir años, los cambios en el conocimiento pueden ocurrir en cuestión de meses después de la iniciación de una intensa actividad de I-E-C.

Una crítica importante de este indicador es la de que se le llama "conocimiento", pero no mide si el encuestado tiene una comprensión útil del método o métodos de que se trata. Puede acreditarse al encuestado de "conocer" un método si éste asiente con la cabeza cuando el entrevistador lee una lista de una docena de métodos modernos y tradicionales, incluso si el encuestado no tiene idea de qué aspecto tiene el anticonceptivo o cómo se usa. Un nombre más apropiado para este indicador sería el de toma de conciencia de los anticonceptivos, pero los investigadores en todo el mundo han decidido llamar a este bloque de preguntas en las encuestas EDS conocimiento de métodos anticonceptivos.

Se puede poner en tela de juicio la validez de este indicador deduciendo que un encuestado bien puede declarar "reconocer" más métodos de los que ha escuchado hablar realmente para evitar parecer ignorante ante el entrevistador. Aunque esta situación puede ocurrir, hay al menos dos razones para creer que este indicador proporciona realmente un reflejo válido de los niveles de conciencia respecto de la anticoncepción. En primer lugar, en un país dado (especialmente los que tienen niveles de bajos a moderados de prevalencia), los encuestados tienden a conocer los métodos más comúnmente utilizados, pero niegan conocer los menos comunes (por ejemplo, espermicidas, diafragma o vasectomía, según el país). En segundo lugar, el porcentaje de encuestados que conoce al menos un método tiende a aumentar la monotonía en el curso del tiempo, resultado previsible a medida que las poblaciones se familiarizan más con el concepto de la planificación familiar.

## **Indicador**

### **PORCENTAJE DEL GRUPO OBJETIVO QUE ADQUIERE LA APTITUD DE REALIZAR UNA CIERTA TAREA COMO RESULTADO DE LA EXPOSICION A UNA COMUNICACION CONCRETA**

## **Definición**

La "adquisición" de la aptitud para realizar una tarea significa que el individuo no podía realizarla correctamente antes de haber observado o escuchado el mensaje. La "aptitud" se refiere al comportamiento requerido para utilizar correctamente un anticonceptivo concreto (por ejemplo, tomar la píldora en la secuencia correcta, colocar un preservativo, comprobar los hilos de un DIU, etc.).

## **Datos necesarios**

Definición de los criterios para la realización correcta de la tarea; descripción verbal de cómo realizar la tarea o una demostración propiamente dicha antes y después de la exposición a la comunicación.

## **Fuente o fuentes de datos**

Entrevistas con miembros de la población objetivo expuestos a los mensajes u observación real de la aptitud durante su realización.

## **Finalidad y cuestiones**

Este indicador tiene por fin medir la eficacia de una comunicación dada en enseñar una aptitud, suponiendo que ésta sea la finalidad de la comunicación.

En condiciones ideales, el investigador podrá observar a los miembros del grupo objetivo realizando realmente la tarea. Los informes verbales son menos fiables que la observación real. Por un lado, los encuestados pueden declarar una mayor facilidad en la realización de una tarea que la que realmente tienen; por el otro, los encuestados menos capaces de expresarse pudieran ser más hábiles en realizar la tarea que en explicarla.

Sin embargo, en algunos casos, el enfoque preferido puede depender de las circunstancias (por ejemplo, si la aptitud que se va a aprender es cómo utilizar correctamente un preservativo; la solución de "compromiso" pudiera ser demostrar el uso correcto de un modelo de plástico).

Si bien este indicador es importante como parte de la jerarquía conceptual de efectos, es uno de los más difíciles de aplicar en la práctica. Incluso si el encuestado es capaz de "demostrar" la aptitud en un ejercicio simulado, no puede aplicarla en la vida cotidiana. Además, el equipo de campo que se necesita para evaluar si una persona ha adquirido una aptitud dada puede requerir un nivel más alto de capacitación y experiencia clínica que la que posee el entrevistador corriente. La recopilación de los datos sobre este indicador presenta un reto especial y, por tanto, éste no se utiliza ampliamente en el terreno.

**Indicador**

**PORCENTAJE DEL GRUPO OBJETIVO EXPUESTO A UN MENSAJE CONCRETO QUE DECLARA QUE LE GUSTA EL MENSAJE**

**Definición**

"Satisfacción" se define como una respuesta emocional positiva a una comunicación dada, tomando como base la autodeclaración del encuestado.

**Datos necesarios**

Respuestas a las preguntas hechas en las encuestas, entrevistas a fondo, grupos de expresión o focales, etc.

**Fuente o fuentes de datos**

Encuesta (preferiblemente con una muestra al azar) de la población objetivo; grupos de expresión o focales.

**Finalidad y cuestiones**

Este indicador da una idea de la reacción afectiva de los encuestados a las comunicaciones producidas por el programa de I-E-C. Las comunicaciones que crean una respuesta positiva entre los miembros de la población objetivo son más susceptibles de configurar aptitudes positivas hacia el comportamiento propuesto (por ejemplo, el uso de los anticonceptivos).

Sin embargo, cabe subrayar que puede haber un sesgo de cortesía en la respuesta a esta pregunta, específicamente si los encuestados consideran que el entrevistador trabaja para el programa de planificación familiar.

La encuesta de EDS incluye una pregunta sobre aprobación de los mensajes de planificación familiar, que generalmente se refiere no a un mensaje concreto sino más bien a la idea de utilizar la radio/televisión como cauce para divulgar dichos mensajes. Así, pues, se dispone de esta clase de información para muchos países del mundo. Aunque es diferente de la "actitud hacia la planificación familiar", las dos clases tienden a estar muy correlacionadas.

## **Indicador**

### **NUMERO Y PORCENTAJE DEL GRUPO OBJETIVO QUE DISCUTE EL MENSAJE O MENSAJES CON OTRAS PERSONAS, POR TIPO DE PERSONA**

## **Definición**

"Tratar el mensaje" se refiere a cualquier conversación después de la exposición a la comunicación en que se menciona la comunicación (anuncio breve, folleto, canción, etc.), sus caracteres o los mensajes. "Tipo de persona" es, entre otros, el cónyuge, el compañero, el familiar, el amigo, etc.

## **Datos necesarios**

Número de personas que hablaron de los mensajes de planificación familiar con otros, como porcentaje de:

- quienes escucharon/vieron los mensajes en cuestión o
- las personas entrevistadas.

## **Fuente o fuentes de datos**

Encuesta (preferiblemente con una muestra al azar) de la población objetivo.

## **Finalidad y cuestiones**

Este indicador mide el grado en el que uno o más mensajes a través de los medios de información generan una comunicación interpersonal adicional.

Dentro del campo de la comunicación, se dice a menudo que los medios de información son útiles para crear conciencia y aumentar el conocimiento, pero que la comunicación interpersonal desempeña un papel vital en producir cambio real de comportamiento. Si bien también se ha demostrado que los medios de información pueden surtir un efecto directo en el comportamiento, las campañas que generan una comunicación interpersonal sustancial pueden resultar en un nivel aún mayor de cambio del comportamiento (primero, debido al apoyo social que puede generarse para la idea; segundo, debido a que el mensaje puede transmitirse a otros que no lo escucharon de su fuente original).

El "efecto secundario o derivativo" no es necesariamente positivo. Una campaña que se considere de mal gusto pudiera crear mucha controversia, gran parte de la cual podría ser negativa. (Por otro lado, algunas personas argumentarían que la publicidad --cualquier publicidad-- es útil.)



**Indicador**

**PORCENTAJE DEL GRUPO OBJETIVO QUE PROPUGNA LA PRACTICA DE LA PLANIFICACION FAMILIAR**

**Definición**

En términos operativos, el porcentaje de personas que recomiendan la planificación familiar a sus amigos y familiares, incluyendo quizás el llevarles a los servicios de planificación familiar, y aquéllos que defienden o proporcionan algún testimonio público en apoyo de un programa, tal como participar activamente en eventos de la comunidad o fomentar el apoyo de líderes de la comunidad, políticos o de salud para mejorar los servicios mayores de planificación familiar.

**Datos necesarios**

Número de personas que recomendaron el uso de los servicios de planificación familiar a familiares o amigos o número de personas que participaron en eventos públicos o hablaron públicamente en favor de mejores servicios de planificación familiar como porcentaje de:

- las personas que escucharon o vieron los mensajes en cuestión o
- las personas entrevistadas.

**Fuente o fuentes de datos**

Encuesta (preferiblemente con una muestra al azar de la población objetivo) o encuestas de organizaciones o grupos concretos que han trabajado en los programas, tales como asociaciones de enfermeras o parteras, asociaciones médicas, organizaciones femeninas u otras instituciones sociales o profesionales organizadas con miembros de la comunidad.

**Finalidad y cuestiones**

Este indicador que mide el grado en el que el apoyo a la planificación familiar ha dejado de ser ya una práctica privada, individual o incluso tabú entre las personas y se ha convertido en una norma de la comunidad y en una parte valiosa de las actividades comunales.

En el campo de la comunicación, la disposición de un adoptador o defensor de un programa a presentar testimonio público de su apoyo o compromiso constituye una medida de la profundidad del compromiso personal. Las personas que han hablado públicamente en apoyo de una medida (bien se trate de la planificación familiar, del abandono del hábito de fumar o del uso indebido de las drogas) son menos propensas a abandonar su nueva práctica. Al propio tiempo, el acto de hablar públicamente en defensa refuerza el apoyo personal a una determinada práctica. Asimismo, las expresiones de apoyo de usuarios satisfechos realzarán la práctica en la comunidad, y las expresiones de apoyo público en foros de la comunidad aumentarán el apoyo nacional y comunal a los programas a largo plazo. Esta clase de comportamiento no se ha medido con anterioridad, pero puede convertirse en un indicador cada vez más importante en el futuro para medir el apoyo financiero y político local a los programas de planificación familiar y afines.

## **INVESTIGACION Y EVALUACION**

- Presencia de una unidad activa de investigación y evaluación
- Grado de utilización del sistema estadístico de servicios
- Realización de encuestas periódicas de hogares con propósitos múltiples o fines especiales
- Realización de investigación operativa (OR)
- Realización regular de evaluaciones del proceso
- Realización de evaluaciones de la eficacia, productividad e impacto
- Uso de los resultados de la investigación y evaluación para modificar el programa
- Divulgación de los resultados de la investigación y evaluación

Investigaciones previas han demostrado una fuerte asociación entre la realización de investigación y evaluación relacionada con un programa y el desempeño de los programas de planificación familiar (Lapham y Mauldin, 1984; Entwisle, 1989; Mauldin y Ross, 1991). En su famoso índice de esfuerzo programático, Lapham y Mauldin (1984) incluyen el "mantenimiento de registros y la evaluación" como uno de los cuatro componentes o categorías principales de indicadores en la puntuación general de la actividad programática. La pertinencia de dichas actividades para el desempeño programático, y en particular la estrecha relación entre la realización de las actividades de evaluación y los indicadores de eficacia de la gestión del programa, ha sido verificada empíricamente por Entwisle (1989).

La investigación y evaluación se consideran en el marco conceptual del Proyecto EVALUACION como una actividad esencial de apoyo para la gestión eficaz de los programas de planificación familiar. Aunque las actividades de investigación y evaluación no participan directamente en la provisión de servicios, se considera que la capacidad programática de generar y utilizar eficazmente los resultados de la investigación y evaluación contribuye de forma importante a una gestión eficaz de la provisión de los servicios. El supuesto papel de apoyo de la investigación y evaluación con respecto a la provisión de los servicios, y en particular a la gestión programática eficaz, se ilustra en el marco conceptual que se presenta en el capítulo I de este Manual.

Las actividades de investigación y evaluación aportan información como insumo del proceso de toma de decisiones de la gerencia mediante actividades tales como:

- evaluación del progreso realizado en la ejecución del programa;
- identificación de los factores que contribuyen a las deficiencias observadas en el programa y puesta a prueba de medidas correctivas alternativas;
- determinación del grado de impacto que el programa ha tenido en la población objetivo en cuanto a influir en el resultado pertinente; y
- evaluación del nivel de eficacia y productividad del programa.

Los indicadores que se presentan para el área funcional de investigación y evaluación tienen por fin proporcionar una base para evaluar la capacidad programática de emprender investigación y evaluación y utilizar los productos de dichas actividades con miras a mejorar el funcionamiento y desempeño del

## Investigación y Evaluación

programa. Los indicadores caen dentro de dos dimensiones principales:

- capacidad del programa para generar datos e información pertinente para las necesidades de información de la gerencia utilizando sistemas apropiados de recopilación de datos, diseños y metodologías; y
- el grado de utilización apropiada de los resultados de la investigación y evaluación en el proceso de toma de decisiones gerenciales y de planificación programática.

La serie de indicadores propuesta denota el criterio del Proyecto EVALUACION en cuanto a lo que comprendería un programa integral de supervisión y evaluación; es decir, las cuestiones que se abordarán y los sistemas de recopilación de datos y los tipos de datos necesarios para informar plenamente al proceso de toma de decisiones de la gerencia con respecto a cuestiones de insumos, procesos, resultados, impacto a medio plazo, impacto a largo plazo, eficacia y productividad. Sin embargo, se reconoce que las cuestiones gerenciales de prioridad de los programas de planificación familiar variarán según el tipo de programa (sector público, ONG, distribución basada en la comunidad) y la etapa de desarrollo del programa. En consecuencia, las necesidades y capacidad de emprender investigación y evaluación variarán de un programa a otro y tenderán a evolucionar a medida que se desarrolla el programa.

Por ejemplo, de ordinario los programas en la etapa de iniciación se concentrarían más en vigilar los insumos, procesos y resultados que en cuestiones de impacto y eficiencia. Análogamente, programas más maduros, que han logrado algún grado de éxito en alcanzar las metas de producción y impactos a medio plazo del programa, dedicarían normalmente más atención a cuestiones de eficacia, productividad e impacto. Así, pues, no se pretende que todos los indicadores presentados se utilicen necesariamente en un entorno en particular, excepto quizás en el caso de programas relativamente maduros. En consecuencia, la selección de indicadores para utilizarlos en un marco dado deberá guiarse por lo que pudiera preverse razonablemente dada la etapa de desarrollo de un programa y las necesidades de información de prioridad de la gerencia.

El intento por identificar indicadores con base en lo que el Proyecto EVALUACION considera un sistema integral de supervisión y evaluación, puede haber resultado en una serie de indicadores sesgada hacia la realización de demasiadas actividades de evaluación. Esta cuestión se volverá a tratar en la actualización de este Manual tomando como base la experiencia de campo y las reacciones obtenidas en los próximos años. Remedios posibles pudieran ser los de comprimir los indicadores pertenecientes a la realización de diferentes tipos de actividades de evaluación en un solo índice o ponderar los indicadores de forma que cada indicador tenga una influencia apropiada en la "puntuación" general del área funcional.

### Indicador

#### **PRESENCIA DE UNA UNIDAD ACTIVA DE INVESTIGACION Y EVALUACION**

#### **Definición**

El programa ha establecido una unidad debidamente dotada de personal con responsabilidad principal de la investigación y evaluación del programa y que emprende actividades pertinentes de forma regular.

"Dotación apropiada" se define como personas con capacitación y experiencia en campos o disciplinas pertinentes (por ejemplo, demografía, investigación de operaciones, métodos de investigación de las ciencias sociales, estadística, etc.).

#### **Datos necesarios**

Pruebas de que la unidad de investigación y evaluación se ha establecido formalmente y está prestando servicios.

La presencia de una unidad de investigación y evaluación en el cuadro orgánico del programa y patrones de dotación de personal que indiquen la asignación formal del personal apropiado a la unidad constituyen pruebas de la existencia de una unidad.

Pueden considerarse los tipos siguientes de actividades como pruebas de operaciones regulares: (1) estimación y análisis periódicos del nivel de uso o prevalencia de anticonceptivos a partir de los datos estadísticos sobre servicios y encuestas; (2) ejecución de encuestas y participación en las mismas; investigación de operaciones y otros estudios especiales; (3) preparación de informes técnicamente fundamentados sobre resultados del programa; (4) elaboración de informes que presenten en forma resumida (para la gerencia del programa) datos pertinentes nacionales y subnacionales recopilados de distintas fuentes (por ejemplo, censos de población, estadísticas vitales, encuestas); y (5) análisis y síntesis de los resultados de informes técnicos y estudios pertinentes producidos por otros investigadores (no pertenecientes al programa) para la gerencia del programa.

#### **Fuente o fuentes de datos**

Registros y documentos del programa; informes de investigación y evaluación.

#### **Finalidad y cuestiones**

El presente indicador proporciona una medida de si se ha establecido una unidad formal de investigación y evaluación y de si se emprenden de forma regular tipos pertinentes de actividades. Amén de establecer un vínculo entre la actividad de investigación y evaluación, por un lado, y el desempeño del programa, por el otro, investigación previa indica que la existencia de una capacidad de evaluación e investigación en los programas de planificación familiar desempeña un papel importante en mejorar los resultados de planificación y gestión del programa (Lapham y Mauldin, 1984; Entwisle, 1989; Mauldin y Ross, 1991).

Los beneficios de una capacidad interna de investigación y evaluación, en contraoposición a la dependencia de recursos institucionales y capacidades externos al programa, corresponden supuestamente a tres áreas: (a) una capacidad mejorada de la gerencia del programa para controlar el temario de investigación, concentrando así la atención y recursos en temas y cuestiones clave; (b) mejores líneas de comunicación entre los investigadores y evaluadores y los gerentes del programa, aumentando de esta manera la probabilidad de que los resultados de la investigación y evaluación se divulguen entre órganos clave de decisión; y (c) "propiedad" o pertenencia de las actividades y resultados de la investigación y evaluación, reduciendo así la probabilidad de que las actividades de investigación y evaluación se consideren como una amenaza y aumentando la probabilidad de que los resultados se utilicen para mejorar el desempeño del programa.

Equilibradas contra éstas hay dos consideraciones. En el contexto marcos de países en desarrollo, la competencia técnica de las instituciones externas (por ejemplo, investigadores universitarios y empresas

## Investigación y Evaluación

de investigación del sector privado) puede ser más elevadas que las del personal de investigación y evaluación del programa. Segundo, está la duda de si los intereses creados en hacer que el programa "produzca una buena impresión" impedirán al personal interno realizar una evaluación objetiva y abordar cuestiones delicadas.

En su sistema de puntuación para el índice de actividad programática, Mauldin y Ross (1991) proponen asignar una nota intermedia si existe sólo una capacidad de investigación y evaluación externas. En vista de los beneficios de la capacidad interna esbozados arriba, estamos inclinados a expresar nuestro acuerdo con este enfoque, aunque quizás pudiera dársele crédito adicional a un programa utiliza que eficazmente la capacidad externa de investigación y evaluación.

En lo que respecta a la cuestión de la objetividad, se considera que la falta de objetividad en emprender y utilizar los resultados de las actividades de investigación y evaluación se reflejará en otros indicadores en las áreas funcionales de Gestión e Investigación y Evaluación.

## **Indicador**

### **GRADO DE UTILIZACION DEL SISTEMA ESTADISTICO DE SERVICIOS**

#### **Definición**

El personal del programa utiliza habitualmente las estadísticas de servicio para fines de evaluación del programa, supervisión y toma de decisiones por la gerencia.

#### **Datos necesarios**

Pruebas de que el sistema estadístico de servicios se utiliza al emprender investigación y evaluación relacionada con el programa. A continuación se ilustran los tipos de actividades que pudieran considerarse como pruebas de utilización: (1) utilización en la evaluación del desempeño del personal y las instalaciones; (2) utilización en establecer las metas de servicios y evaluar el desempeño del programa contra las metas; y (3) utilización en las decisiones respecto de los cambios propuestos en las estrategias u operaciones del programa.

#### **Fuente o fuentes de datos**

Registros y documentos programáticos; entrevistas con los gerentes del programa y con otros usuarios de las estadísticas de servicios para determinar el grado de utilización válida; informes de evaluación en los que se utilizan las estadísticas sobre servicios.

#### **Finalidad y cuestiones**

Tal como se indicó al hablar de los indicadores para el área funcional de la gerencia, el establecimiento de un sistema estadístico de servicios se considera como parte esencial para una gestión programática eficaz. El presente indicador tiende por finalidad ir más allá del alto establecimiento de un sistema de servicios para tratar de captar el grado de utilización válida de las estadísticas de los servicios por parte del personal del programa en la realización de las funciones y descargo de las responsabilidades relacionadas con la gerencia, incluidas la planificación y evaluación del programa. En cierto número de países o programas, se han implantado sistemas estadísticos de los servicios, pero los datos son de calidad cuestionable y no se utilizan apropiadamente. El presente indicador trata de medir la dimensión cualitativa del nivel o grado de utilización apropiada del sistema estadístico de los servicios.

Uno de los aspectos más útiles de los sistemas estadísticos de los servicios es la retroalimentación a los puntos de provisión de servicios; por ejemplo, tomando nota de los logros (o falta de logros) contra las metas anuales de los servicios (por ejemplo, número de clientes de planificación familiar atendidos, número de nuevos aceptantes, etc.). Sin embargo, conviene aquí tener cuidado para asegurar que las estadísticas de los servicios y las metas de servicios no se utilicen de forma demasiado mecánica, ya que existe un peligro real de que el hincapié exagerado en alcanzar las metas haga que el personal del programa se concentre en cumplir sus "cuotas" en perjuicio de la calidad de los servicios.

La evaluación del uso eficaz de las estadísticas de los servicios deberá tomar en cuenta también los fines y cuestiones para los que estas son más apropiadas. Las estadísticas de los servicios proporcionan información sobre los servicios proporcionados en las instalaciones del programa y sobre los clientes que han entrado en contacto con dichas instalaciones y, por tanto, son útiles para abordar cuestiones y temas relacionados con los procesos y resultados (outputs) programáticos. Las estadísticas de los servicios son menos apropiadas, empero, para medir los impactos en la población, especialmente cuando hay múltiples sectores participantes (públicos, privados y comerciales) en la provisión de servicios de planificación familiar. Las encuestas basadas en población y otros estudios demográficos son fuentes más apropiadas de datos para medir los resultados basados en la población. Por consiguiente, los programas que utilizan datos estadísticos sobre servicios de forma poca apropiada deberán recibir una evaluación menos favorable conforme a este indicador que los programas cuya utilización de dichos datos denota una conciencia de los puntos fuertes y limitaciones de las estadísticas de los servicios.

## Investigación y Evaluación

### Indicador

#### **REALIZACION DE ENCUESTAS PERIODICAS DE HOGARES CON PROPOSITOS MÚLTIPLES O FINES ESPECIALES**

#### **Definición**

Se han emprendido dentro de un período de referencia dado (por ejemplo, los últimos 3 a 5 años) encuestas periódicas de hogares pertinentes para el programa.

#### **Datos necesarios**

Prueba, en forma de resultados de la encuesta o del estudio, de que se han realizado encuestas de domicilio periódicas dentro del período de referencia especificado.

#### **Fuente o fuentes de datos**

Registros y documentos del programa, informes de la encuesta o estudio u otros resultados.

#### **Finalidad y cuestiones**

Debido a las limitaciones inherentes en los datos estadísticos de los servicios, el apoyo eficaz de investigación y evaluación a la gerencia del programa requiere la disponibilidad periódica de información complementaria. He aquí dos clases específicas de información esencial para las que los datos estadísticos de los servicios no son una fuente apropiada: (1) datos sobre comportamientos, conocimientos, actitudes y prácticas en la población general, pertinentes para el uso de la anticoncepción en la población objetivo del programa (es decir, tanto entre no clientes como entre clientes) y (2) estudios detallados de comportamientos, percepciones y necesidades de los clientes del programa en cuanto se relacionan con los servicios del programa.

Encuestas por muestreo y otros estudios especiales basados en fuentes de datos distintas de los registros del programa o las estadísticas de servicios son un medio válido y eficaz en función del costo de generar dicha información. Además de las encuestas de domicilio en gran escala, las estrategias pertinentes de recopilación de datos incluyen encuestas de KAP en gran escala, entrevistas a la salida de establecimientos con los clientes y debates en grupos focales. El presente indicador tiene por fin medir el grado en el que el programa es capaz de generar (u obtener acceso a) tales datos, según sea necesario.

Al evaluar los programas conforme a este indicador, hay que reconocer que los programas de planificación familiar no poseen a veces suficiente personal o recursos logísticos para emprender ciertas clases de actividades de recopilación de datos por sí mismos; por ejemplo, la realización de grandes encuestas nacionales por muestreo, tales como las Encuestas de Demografía y Salud (EDS). Las más de las veces, la recopilación de datos para estas actividades de recopilación de datos en gran escala la emprende la Oficina Nacional de Estadística o un organismo especializado análogo en colaboración con las entidades para las que los resultados de la encuesta tienen repercusiones programáticas (por ejemplo, el programa nacional de planificación familiar o el Ministerio de Salud). En tales casos, deberá darse crédito a los programas por su participación en la actividad; por ejemplo, colaboración en la especificación del contenido de la encuesta o del estudio o los objetivos de la medición, diseño del cuestionario y plan de tabulación, análisis de datos y elaboración de informes.

Análogamente, los programas pudieran recibir también "crédito" en relación con este indicador de encuestas o estudios encomendado a investigadores o instituciones fuera del programa. En algunos casos, la contratación de organizaciones externas para realizar las actividades de recopilación y análisis de datos constituye un medio eficaz en función del costo de complementar las capacidades de investigación y evaluación internas, y son el único medio disponible de obtener la información requerida. No obstante, a fin de asegurar que la encuesta o el estudio responden a las necesidades de información del programa, es muy deseable una participación importante del programa en dichos estudios. Participación importante del programa pudiera definirse en términos de las clases siguientes de actividad: especificación de los

objetivos de medición del estudio y requisitos de precisión estadística, formulación del diseño del estudio, participación en el diseño del cuestionario y plan de tabulaciones, supervisión del contratista durante el trabajo de campo y participación en el análisis y la preparación del informe.



## Investigación y Evaluación

### Indicador

#### **REALIZACION DE LA INVESTIGACION OPERATIVA (OR)**

##### **Definición**

El programa ha realizado, en un período de referencia dado, uno o más estudios de investigación de operaciones (OR).

Estudios de "investigación de operaciones" se refiere a estudios aplicados en los que se examinan las causas y posibles soluciones de los problemas operativos observados en el programa (Blumenfeld, 1985; Fisher et al., 1991).

##### **Datos necesarios**

Pruebas, en forma de informes u otros resultados o estudios de investigación de operaciones o pruebas de participación del personal en estudios en curso, de que las de investigaciones de operaciones se han realizado en el período de referencia especificado.

##### **Fuente o fuentes de datos**

Registros y documentos del programa; informe de OR u otros resultados de la investigación.

##### **Finalidad y cuestiones**

La investigación de operaciones proporciona un medio de examinar sistemáticamente los factores subyacentes en las deficiencias operativas observadas en el programa y los méritos relativos de las distintas medidas correctivas posibles. Un elemento esencial del apoyo de investigación y evaluación a la gerencia del programa es la capacidad de realizar y utilizar estudios de OR para modificar las estrategias del programa y mejorar la eficacia. Este indicador tiene por fin la medición de la actividad del programa en la realización de estudios de OR.

Debido a que muchos profesionales del ramo consideran que el propio proceso de OR es tan importante para el mejoramiento de la eficiencia operativa del programa como los resultados de la investigación, se estima que es esencial que los propios programas tomen la iniciativa en la realización de estudios de OR e incluso lleguen a ser totalmente autosuficientes en el proceso de OR. Así, pues, se propone que los programas reciban la "puntuación máxima" en relación con este indicador sólo cuando el programa ha demostrado institucionalización de la OR mediante la realización de uno o (preferiblemente) más estudios de OR en los que el programa ha sido el principal ejecutor de la actividad del estudio, es decir, con niveles mínimos de asistencia externa.

Al igual que varios otros indicadores en esta sección del Manual, el presente indicador proporciona sólo una medida resumida de la capacidad del programa para realizar estudios de OR. El indicador no toma en cuenta las otras dimensiones pertinentes de la capacidad de OR del programa, tales como la calidad técnica de la investigación emprendida, el grado en el que la información generada llena los vacíos existentes de información, o el grado en el que el programa utiliza apropiadamente los resultados de los estudios de OR. Evaluaciones más detalladas de las capacidades de OR del programa requerirían la medición de indicadores adicionales.

Para fines de referencia, el grupo de trabajo sobre Investigación de Operaciones del Proyecto EVALUACION, en su reunión inicial propuso los indicadores siguientes como pertinentes para evaluaciones más a fondo de las capacidades de OR del programa (Proyecto EVALUACION, 1992d):

- elaboración de un temario de OR;
- grado de utilidad de la información generada;

- grado de institucionalización de la OR como herramienta de gestión (una dimensión que está al menos parcialmente incorporada en la especificación del presente indicador);
- el nivel de cambio del programa resultante de las actividades de OR (un indicador similar, relativo a la utilización de los resultados de la investigación y la evaluación general, en contraoposición a los resultados de OR concretamente, se presenta más adelante en esta sección del Manual);
- la calidad de la investigación propiamente dicha; y
- el nivel de esfuerzo empleado para utilizar los resultados de los estudios de OR con miras a mejorar la provisión de los servicios.

En el Apéndice C se incluye una lista completa de los indicadores redactados en la primera reunión del Grupo de Trabajo sobre Investigación de Operaciones.

### Indicador

#### **REALIZACION REGULAR DE EVALUACIONES DEL PROCESO**

##### **Definición**

El programa ha realizado evaluaciones del proceso de forma regular dentro de un período de referencia dado.

"Evaluaciones del proceso" se refiere a las operaciones que evalúan el grado en el que las actividades programadas ocurren a tiempo, de la forma prevista (es decir, de acuerdo con normas programáticas especificadas) y al costo previsto, así como en la medida en que se han realizado los resultados previstos del programa.

##### **Datos necesarios**

Pruebas, en forma de informes de evaluación u otros resultados, de que las actividades de evaluación del proceso se han llevado a cabo de forma regular dentro del período de referencia especificado.

##### **Fuente o fuentes de datos**

Registros y documentos del programa; informes de evaluación y resultados.

##### **Finalidad y cuestiones**

La evaluación del proceso se ocupa de evaluar el grado en el que el programa cumple el calendario establecido o avanza de la forma prevista. En este sentido, la evaluación del proceso es una estrategia de supervisión del programa y muchos programas utilizan el término "supervisión" en este contexto. El sentido del presente indicador, no obstante, es el de que la evaluación del proceso entraña la comparación de los resultados y logros contra los planes o expectativas y, por tanto, trasciende el mas alto seguimiento o contabilización de los resultados del programa. El indicador tiene por fin medir el grado en el que el programa vigila el progreso contra los planes o expectativas de forma regular.

La definición de "forma regular" para el indicador puede variar de un programa a otro, pero debería responder al ciclo de planificación utilizado por el programa. Por ejemplo, si se utilizan planes de trabajo anuales, la evaluación del proceso se emprendería normalmente sobre una base anual a fin de determinar el desempeño durante el año o ciclo de planificación precedente y proporcionar insumos para elaborar el plan de trabajo para el año o ciclo próximo. La realización sistemática y regular de evaluaciones del proceso es la dimensión clave del indicador propuesto y los calendarios de evaluación del proceso o programas de evaluación "menos que regulares" que no complementan el ciclo de planificación del programa deberán recibir calificaciones más bajas en relación con este indicador.

## **Indicador**

### **REALIZACION DE EVALUACIONES DE LA EFICACIA, PRODUCTIVIDAD E IMPACTO**

#### **Definición**

El programa ha realizado, dentro de un período de referencia dado, una o más evaluaciones de la eficacia, productividad e impacto.

"Evaluación de la eficacia" se refiere a actividades de evaluación concebidas para medir el grado en el que el programa ha obtenido los resultados previstos a plazo intermedio al nivel de población.

"Evaluación de la productividad" se refiere a los esfuerzos por evaluar la relación entre los insumos y los resultados del programa.

"Evaluación del impacto" se refiere a las actividades que tratan de medir los cambios a largo plazo ocurridos en la fecundidad u otros resultados previstos al nivel de población que son atribuirles al programa.

#### **Datos necesarios**

Pruebas, en forma de informes u otros resultados de las actividades de evaluación, de que el programa ha realizado una o más de estas clases de evaluación en el período de referencia especificado.

#### **Fuente o fuentes de datos**

Informes y documentos del programa; informes u otros resultados de la evaluación.

#### **Finalidad y cuestiones**

Si bien las evaluaciones del proceso proporcionan información para fines de gestión del programa como cuestión de rutina, una gerencia eficaz requiere información periódica sobre temas que no pueden abordarse apropiadamente con los tipos de datos que se utilizan normalmente en las evaluaciones del proceso. Entre éstos figuran temas relacionados con la eficacia, productividad e impacto del programa.

Las evaluaciones de la eficacia entrañan la determinación del grado en el que el programa está logrando un progreso satisfactorio hacia la consecución de los resultados previstos al nivel de población. Es la concentración en los resultados o efectos intermedios a nivel de población lo que distingue las evaluaciones de la eficacia de las evaluaciones del proceso, que entraña la determinación del progreso hacia el logro de los resultados previstos a nivel del programa. Por ejemplo, el logro de las metas programáticas en cuanto al número de nuevos aceptantes sería el objeto de estudio apropiado de las actividades de evaluación del proceso, mientras que el logro de una mayor prevalencia anticonceptiva en la población blanco lo sería de las evaluaciones de la eficacia.

Sin embargo, las dos clases de evaluaciones están relacionadas entre sí ya que se espera que la consecución de los resultados previstos al nivel de programa resulte en el logro de los resultados a nivel de población o al menos que contribuya a dicho logro.

Las evaluaciones de la productividad se refieren a la determinación de la relación entre los insumos y resultados del programa. Dicha evaluación se concentra en la medición del costo por unidad de resultados del programa. El costo por APP o por nuevo aceptante es un ejemplo. Cabe advertir que, si bien la productividad del programa se ha medido convencionalmente tal como se definió arriba, también se utiliza para examinar la cuestión de la productividad en términos de resultados al nivel de población, por dos razones. Primero, los resultados basados en la población constituyen el objetivo último de los programas de planificación familiar. Segundo, las mediciones de la productividad basadas en los resultados del programa en contraoposición al resultado al nivel de población pueden no llegar a las mismas conclusiones. Por ejemplo, la distribución de anticonceptivos orales por conducto

## Investigación y Evaluación

de un programa de distribución basada en la comunidad, puede conseguirse de forma sumamente eficaz en función del costo, pero a menos que los anticonceptivos orales sean ampliamente comprendidos y aceptados, puede resultar poco cambio en la prevalencia anticonceptiva o las tasas de fecundidad. Así, las medidas de la productividad del programa basadas en los resultados y los resultados de impacto proporcionan información útil para la toma de decisiones de la gerencia.

La evaluación del impacto se refiere a las evaluaciones de los resultados últimos o del resultado o resultados netos del programa, tanto positivos como negativos, al nivel de población. Las actividades de evaluación del impacto están encaminadas a proporcionar respuestas a la pregunta "¿Cómo ha cambiado el programa los indicadores pertinentes del resultado demográfico último (por ejemplo, niveles de fecundidad, prevalencia anticonceptiva, satisfacción de preferencias reproductivas, tasas de mortalidad infantil, etc.)?"

Las respuestas a estas clases de preguntas formuladas en las evaluaciones de la eficacia, productividad e impacto no pueden derivarse normalmente de fuentes habituales de datos (por ejemplo, datos estadísticos de los servicios y datos del SIG) y, por tanto, de ordinario se requieren actividades especiales para recopilar o analizar datos en relación con la actividad de evaluación. Además, la medición del impacto del programa requiere atención a la cuestión de la atribución del programa (véase la introducción del Capítulo IX donde se analiza más detenidamente este tema).

Puesto que estas clases de evaluaciones tienen por fin medir los resultados a plazos medio a largo, no necesitan realizarse con tanta frecuencia como la evaluación del proceso. Por lo tanto, deberá permitirse una cierta flexibilidad al definir el período de referencia para el indicador, tomando en cuenta la edad o nivel de madurez del programa, lo reciente de cambios importantes en la política o modalidades de operación del programa y otros factores que influyen en la necesidad de los tipos de información producidos por tales actividades de evaluación.

Cabe advertir que con este indicador se pretende establecer una medida resumida aproximada del nivel de actividad del programa en la realización de una evaluación no rutinaria del programa. Como tal, el indicador no aborda cuestiones tales como la calidad técnica de las actividades de evaluación ni el grado en el que la gerencia del programa utiliza significativamente los resultados de la evaluación. La determinación de estas dimensiones requeriría la inclusión de indicadores adicionales.

**Indicador**

**USO DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION Y EVALUACION PARA MODIFICAR EL PROGRAMA**

**Definición**

Los resultados de la investigación y evaluación han desempeñado un papel importante en las decisiones relativas a las políticas, estrategias, procedimientos operativos, etc., del programa dentro de un período de referencia dado.

**Datos necesarios**

Pruebas bien sea escritas o verbales, de casos en los que los resultados de la investigación y evaluación han desempeñado un papel en las decisiones del programa durante el período de referencia especificado.

**Fuente o fuentes de datos**

Registros y documentos del programa; entrevistas con gerentes y órganos de decisión clave del programa.

**Finalidad y cuestiones**

Se pretende que este indicador constituya una medida del grado en el que los resultados de investigación y evaluación han sido utilizados significativamente por la gerencia para adoptar decisiones relativas a elementos clave del programa. Aunque el indicador se concentra en el uso de estos resultados para motivar o justificar cambios en la estrategia u operaciones del programa, la utilización de los resultados de la investigación y evaluación en apoyo de las decisiones para mantener estrategias u modalidades de operación existentes son igualmente pertinentes.

En términos de medición, la clave la constituye el establecimiento de un vínculo entre las decisiones para efectuar (o no efectuar) cambios en el programa, por un lado, y los resultados de las actividades de investigación y evaluación, por el otro. En algunos casos, la vinculación se establecerá claramente en documentos escritos en los que se detallen los cambios en la estrategia del programa o en las modalidades de operación en que se indica que los resultados de la investigación y evaluación son al menos un factor que contribuye a las decisiones para efectuar los cambios. Con más frecuencia, la vinculación entre los resultados de la investigación y evaluación y las decisiones programáticas tendrá que establecerse mediante evaluaciones del grado en el que las estrategias y operaciones del programa concuerdan con los resultados del programa y con entrevistas con personal gerencial clave en las que se evalúa el grado de utilización de los resultados de la investigación y evaluación.

## Investigación y Evaluación

### Indicador

#### **DIVULGACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION Y EVALUACION**

#### **Definición**

Los resultados de la investigación y evaluación se transmiten regularmente a grupos externos (por ejemplo, organismos clave del gobierno, medios de información, la comunidad de investigación, etc.).

"Divulgación" se refiere a la comunicación formal de los resultados de la investigación y evaluación relacionados con el programa a través de cauces tales como sesiones breves, comunicaciones, talleres, conferencias, comunicados de prensa, etc.

#### **Datos necesarios**

Prueba de eventos o ejemplos en los que los resultados de la investigación y evaluación se han diseminado.

#### **Fuente o fuentes de datos**

Registros y documentos del programa; informes de evaluación y otros resultados (outputs).

#### **Finalidad y cuestiones**

La diseminación de los resultados de la investigación y evaluación desempeña cierto número de funciones esenciales en los programas de planificación familiar. La diseminación o comunicación de los resultados a grupos clave dentro del programa, normalmente a los gerentes del programa al nivel medio y superior, constituye el medio principal de conectar las unidades de investigación y operaciones de los programas, que a menudo están separadas administrativamente y tienden a poseer líneas subóptimas de comunicación entre ellas. La diseminación a grupos externos (por ejemplo, organismos del gobierno, órganos legislativos, los medios de información, la comunidad de investigación y donadores externos) proporciona un medio útil para divulgar los resultados del programa, aumentar la visibilidad del programa y llamar la atención sobre temas que requieren acción.

Aunque la diseminación tanto interna como externa es importante, el presente indicador se concentra en la diseminación a grupos externos. Se supone que la falta de comunicación interna entre las unidades de investigación y evaluación y la gerencia del programa se reflejará en otros indicadores presentados para el área funcional de la gerencia (véase la Sección A de este capítulo). Así, pues, el presente indicador tiene por fin proporcionar una medida del grado en el que los programas diseminan habitualmente resultados pertinentes de la investigación y evaluación a grupos externos.

Para fines de medición, se reconoce que los recursos programáticos para diseminación son a veces limitados. También ocurre que no todos los resultados de la investigación merecen diseminación amplia. Como mínimo, los programas deberán tener la política de examinar sistemáticamente los resultados de las actividades de investigación y evaluación a fin de determinar su "valor informativo" y quizás un informe anual o semianual resumido en el que se describan las actividades de investigación y evaluación emprendidas y se proporcione un breve resumen de los resultados.