ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Programas y MEAL: diseñar, dirigir y demostrar el impacto

Material del curso · Semana 2 : Diseñar un programa: cadena de resultados, indicadores y metas

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para diseñar, dirigir y evaluar programas humanitarios: evaluación de necesidades y severidad, cadena de resultados e indicadores, focalización y transferencias monetarias, planificación y presupuesto, plan MEAL y calidad de los datos, muestreo, análisis, rendición de cuentas, evaluación, medición del impacto, optimización de recursos y gestión adaptativa. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-programmes-meal/semaine-2/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

Semana 2 : Diseñar un programa: cadena de resultados, indicadores y metas

Objetivos

- Construir una cadena de resultados coherente, de la actividad al impacto, y una teoría del cambio cuyos supuestos sean comprobables.
- Elegir indicadores válidos y medibles, con definición, línea de base, meta y fuente, y utilizar los indicadores estándar del sector.
- Fijar metas realistas a partir de los datos de línea de base y de la capacidad real, e integrar género, edad y discapacidad desde el diseño.

La cadena de resultados: lo que depende de usted y lo que no

Una **cadena de resultados** une cinco niveles: **insumos** (dinero, personal, material), **actividades** (formar, distribuir, construir), **productos** (resultados directos: 400 letrinas construidas, 1 200 hogares formados), **efectos** (cambios de comportamiento o de situación: el 80 % de los hogares usa las letrinas), **impacto** (cambio duradero a largo plazo: disminución de las diarreas en los niños menores de cinco años).

La frontera decisiva está entre producto y efecto. La organización **controla** sus productos: si las letrinas no se construyen, es su responsabilidad. **Influye** en los efectos, que dependen también de las personas y del contexto. **Contribuye** al impacto, junto con muchos otros actores. Un informe que solo presenta productos dice lo que se hizo, no lo que cambió; un proyecto que promete un impacto sin efecto medible promete lo que no podrá demostrar.

> Prueba del «¿y qué?»: para cada producto, pregunte «¿y qué?» hasta llegar a un cambio que importe a las personas. Si la respuesta se detiene en «la gente recibió un kit», el programa no tiene un efecto definido.

Cada paso de un nivel a otro se basa en **supuestos**. Construir letrinas conduce a su uso solo si son culturalmente aceptables, seguras de noche para las mujeres, mantenidas y acompañadas de sensibilización. Estos supuestos son exactamente lo que el seguimiento deberá verificar.

De la teoría del cambio al marco lógico

La **teoría del cambio** explica por qué y cómo se producirá el cambio esperado, con sus supuestos causales, las evidencias que los sustentan y el papel de los demás actores. El **marco lógico** (logframe) es su traducción operativa: una matriz de cuatro columnas (lógica de intervención, indicadores, fuentes de verificación, supuestos) y cuatro filas (objetivo general, objetivo específico, resultados, actividades).

La **lógica vertical** se lee de abajo arriba: si se realizan las actividades y se cumplen los supuestos de ese nivel, entonces se logran los resultados; si se logran los resultados y se cumplen los supuestos, entonces se alcanza el objetivo específico. La **lógica horizontal** se lee

por fila: cada nivel tiene indicadores medibles y una fuente que permite efectivamente medirlos.

Errores frecuentes en la revisión de propuestas:

- Un objetivo específico que reformula los resultados («los hogares recibieron transferencias») en lugar de un cambio («los hogares focalizados mejoran su consumo de alimentos»).
- Varios objetivos específicos en un proyecto pequeño, que dispersan la medición.
- Supuestos que en realidad son riesgos que la organización debería gestionar («el personal se contrata a tiempo»). Un supuesto está fuera del control del proyecto; si es crítico y muy improbable, es un supuesto fatal y el proyecto debe rediseñarse.
- Fuentes de verificación que nadie producirá («estadísticas nacionales» que no existen a nivel de distrito).

Indicadores que miden de verdad

Un buen indicador es **válido** (mide lo que pretende medir), **fiable** (dos encuestadores obtienen el mismo resultado), **sensible** (se mueve si la situación cambia durante el proyecto), **sencillo** de recopilar y **útil** para una decisión. El criterio SMART (específico, medible, alcanzable, pertinente, con plazo) se aplica sobre todo a la meta asociada.

Cada indicador clave debe tener una **ficha de referencia** (PIRS): definición precisa, numerador y denominador, unidad, desagregación, método y herramienta de recopilación, frecuencia, responsable, línea de base y meta. Sin ficha, dos oficinas calculan el mismo indicador de dos maneras y las cifras no se pueden sumar.

Ejemplo de definición rigurosa. «Porcentaje de hogares focalizados con una puntuación de consumo de alimentos aceptable (superior a 35)». Numerador: hogares de la muestra con una puntuación superior a 35. Denominador: hogares focalizados de la muestra. Desagregación: sexo del jefe de hogar, presencia de una persona con discapacidad, estatus (desplazado, de acogida).

El sector dispone de **indicadores estándar** que es mejor utilizar que reinventar, porque permiten comparar y agregar: puntuación de consumo de alimentos (FCS: umbrales 21 y 35 en la mayoría de los contextos, 28 y 42 donde el consumo de aceite y azúcar es elevado), índice reducido de estrategias de afrontamiento (rCSI), escala del hambre en el hogar (HHS), perímetro braquial (MUAC: menos de 115 mm para la desnutrición aguda severa en niños de 6 a 59 meses), indicadores del programa conjunto de monitoreo WASH (JMP) y los registros de indicadores de los clústeres.

Línea de base y metas realistas

Una meta sin **línea de base** no tiene sentido: «el 70 % de los hogares con un consumo aceptable» es un enorme progreso si se parte del 30 %, y un retroceso si se parte del 80 %. La línea de base se mide antes del inicio de las actividades, con el mismo método que la medición final. Cuando es imposible (emergencia repentina), se utilizan datos secundarios recientes y se mide desde las primeras semanas, documentándolo.

Una meta realista se calcula, no se adivina. Combina: la línea de base, la **cobertura** real del proyecto (proporción de la población concernida que se alcanza), la **eficacia** esperada de la intervención según las evidencias disponibles y los factores externos (estación, precios).

Ejemplo. Línea de base: 40 % de hogares con un consumo aceptable. El proyecto alcanza al 80 % de los hogares focalizados. Proyectos comparables hicieron pasar al 50 % de los hogares alcanzados de un consumo insuficiente a aceptable. Entre el 60 % de hogares por debajo del umbral, 0,8 × 0,5 = 40 % pasan por encima: 0,6 × 0,4 = 24 puntos. Meta: 40 + 24 = 64 %, que se redondeará prudentemente al 60 % si el periodo de escasez es más duro de lo previsto.

> Una meta demasiado ambiciosa no motiva: obliga a explicar un fracaso que no lo es y empuja a embellecer los datos.

Género, edad, discapacidad e inclusión desde el diseño

La inclusión no se añade al final: se diseña. El **marcador de género con edad** del IASC (GAM) evalúa los proyectos sobre elementos concretos: análisis de las necesidades diferenciadas, actividades adaptadas, participación de los distintos grupos en el diseño y en la decisión, y mecanismos de retroalimentación accesibles. Un proyecto que no recopila datos desagregados no puede mostrar que las mujeres, las personas mayores o las personas con discapacidad se benefician de él.

En concreto: desagregar los indicadores por sexo, edad (al menos por tramos 0-5, 6-17, 18-59, 60 y más) y discapacidad; adaptar los sitios (rampas, horarios, distancia, filas prioritarias); prever el costo de la accesibilidad en el presupuesto (a menudo del 3 al 5 % de los costos de las actividades concernidas); consultar por separado a mujeres y hombres, jóvenes y mayores.

Las normas humanitarias de inclusión de las personas mayores y de las personas con discapacidad y las directrices del IASC sobre la inclusión de las personas con discapacidad (2019) proponen acciones mínimas: **identificar** (datos desagregados), **eliminar las barreras** (físicas, de comunicación, de actitud), **empoderar** (participación en las decisiones) y **fortalecer las capacidades** de las organizaciones de personas con discapacidad.

Verificar el diseño antes de presentarlo

Antes de presentar una propuesta, una breve revisión interna evita la mayoría de los rechazos y de las malas sorpresas durante el proyecto. Bastan cinco preguntas:

- **Coherencia**: ¿contribuye cada actividad a un resultado, y cada resultado al objetivo específico? Una actividad sin resultado debe suprimirse; un resultado sin actividad es irrealista.
- **Medibilidad**: ¿tiene cada indicador una definición, una línea de base, una meta, una fuente, un presupuesto y un responsable?
- **Proporcionalidad**: ¿cuesta el dispositivo de seguimiento entre el 3 y el 10 % del presupuesto (rango habitual), en relación con lo que piden el donante y la gestión?
- **Supuestos**: ¿se siguen los supuestos críticos con un indicador de contexto?

- **Personas**: ¿se ha consultado a las comunidades sobre la modalidad, la focalización y los mecanismos de quejas?

El marco lógico no es fijo. Se revisa cuando cambia el contexto, siempre que se documente el motivo, se consulte al donante para cualquier modificación de objetivo o de meta y se conserve el registro de las versiones. Un marco lógico que nunca se ha movido en un contexto volátil suele ser un marco lógico que nadie usa.

Ejercicio: corregir un marco lógico y fijar una meta

Situación. Un proyecto WASH de 12 meses propone: objetivo específico «400 letrinas construidas»; resultado 1 «los hogares adoptan buenas prácticas de higiene»; indicador del objetivo específico «número de kits de higiene distribuidos»; supuesto «el personal se contratará a tiempo». Línea de base: el 35 % de los hogares se lava las manos con jabón en los momentos clave. El proyecto alcanzará al 70 % de los hogares de la zona; en proyectos comparables, el 40 % de los hogares alcanzados que no tenían la práctica la adoptan.

Trabajo solicitado. 1) Identifique los cuatro errores. 2) Proponga un objetivo específico y un indicador correctos. 3) Calcule una meta realista para el lavado de manos.

Corrección. Errores: el objetivo específico es un producto; el resultado 1 es un efecto situado en el nivel de los resultados; el indicador mide una distribución y no un cambio; el supuesto es un riesgo interno que la organización debe gestionar. Objetivo específico posible: «reducir los riesgos de enfermedades relacionadas con el agua y el saneamiento en los hogares focalizados», indicador: «porcentaje de hogares focalizados que se lavan las manos con jabón en los momentos clave (observación y declaración)». Meta: el 65 % de los hogares no tiene la práctica; 0,7 × 0,4 = 28 % de ellos la adoptan; 0,65 × 0,28 = 18,2 puntos. Meta: 35 + 18 = aproximadamente 53 %.

Para recordar

- La organización controla sus productos, influye en los efectos y contribuye al impacto.
- El marco lógico se lee de abajo arriba (si… entonces…) y por fila (indicador, fuente, supuesto).
- Un indicador clave tiene una ficha de referencia: definición, numerador, denominador, desagregación, método, frecuencia, responsable.
- Meta = línea de base + cobertura × eficacia esperada aplicada a la proporción de la población concernida.
- Desagregar por sexo, edad y discapacidad desde el diseño, y presupuestar la accesibilidad.

Cuestionario

1. «1 500 hogares recibieron un kit de higiene» es:
   A. Un impacto
   B. Un efecto
   C. Un producto
   D. Un supuesto

2. Un supuesto crítico y muy improbable en un marco lógico es:
   A. Sin importancia
   B. Un supuesto fatal: el proyecto debe rediseñarse
   C. Un indicador
   D. Un riesgo que se puede ignorar

3. Línea de base: 50 % de hogares con un consumo aceptable. Cobertura: 60 %; eficacia: el 50 % de los hogares alcanzados por debajo del umbral pasan por encima. Meta calculada:
   A. 65 %
   B. 80 %
   C. 55 %
   D. 60 %

4. Según los umbrales más habituales, una puntuación de consumo de alimentos de 30 es:
   A. Aceptable
   B. Límite
   C. Pobre
   D. Imposible

5. ¿Qué elemento falta con más frecuencia en un indicador mal definido?
   A. Un título
   B. Un numerador y un denominador precisos
   C. Un color
   D. Una traducción

Respuestas del cuestionario : 1. C · 2. B · 3. A · 4. B · 5. B