

IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

MÓDULO

012345

UN PAQUETE DE APRENDIZAJE SOBRE LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL Y DEL COMPORTAMIENTO

MANUAL DEL PROFESIONAL

Información General

Este módulo describe el Paso 4 del Proceso C: Implementación y monitoreo para la comunicación para el cambio social y del comportamiento (CCSyC). Es mejor que los profesionales completen el Módulo de Introducción; presencial o en línea, antes de empezar este trabajo. Para completar las herramientas de implementación en el Paso 4, sería ideal que los participantes también tuvieran un grupo de materiales y actividades que ya se examinaron de forma preliminar como se describe en el Paso 3.

Sesiones

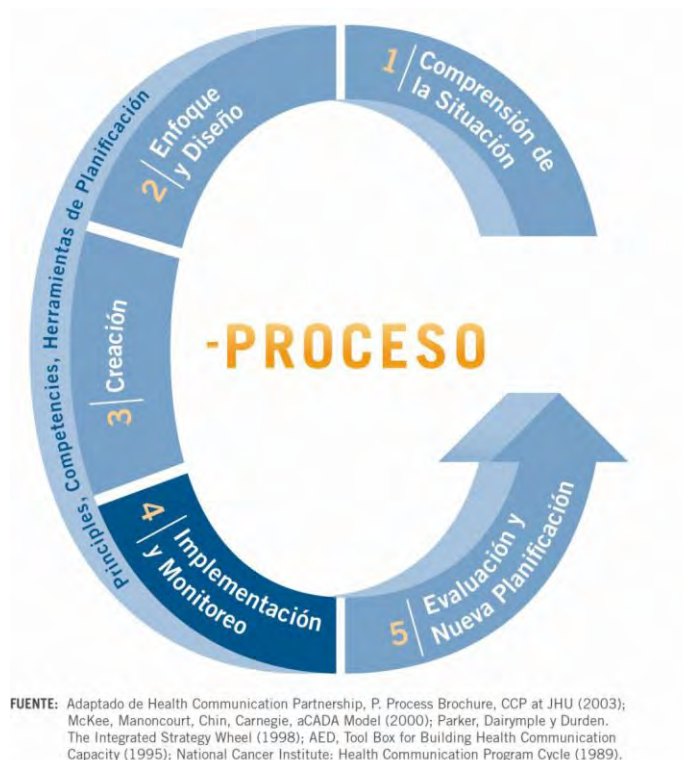
Módulo 4, Sesión 1: Convertir los planes en acción	2
Módulo 4, Sesión 2: Plan de trabajo: ¿Quién? Asociaciones y dotación de personal.....	7
Módulo 4, Sesión 3: Plan de trabajo: ¿Con qué?.....	14
Módulo 4, Sesión 4: Plan de trabajo: ¿Cuándo? Secuencia, período de ocurrencia y sinergia.....	18
Módulo 4, Sesión 5: Agrupación de todos los elementos	21
Módulo 4, Sesión 6: Monitoreo del proceso y la calidad	25
Módulo 4, Sesión 7: Uso y distribución de los datos de monitoreo	31
Referencias adicionales	33
Referencias citadas	34
Imágenes citadas	35

Módulo 4, Sesión 1: Convertir los planes en acción

La claridad y la confianza en sus planes son los primeros elementos clave para la implementación efectiva. Antes de dar este paso, verifique que su equipo tenga claro que la visión y la confianza de que los planes que hizo harán una diferencia significativa. Actualmente, no hay mucho tiempo para los descuidos; los costos son demasiado altos. La implementación requiere atención rigurosa para una distribución oportuna, rentabilidad y una producción de calidad.

En este cuarto paso del Proceso C, ¡los planes se convierten en acción! Estas páginas lo llevarán a través de las columnas de un plan de trabajo preliminar de la forma en que se ilustra en la hoja de trabajo en la Página 3. En el formato del plan de trabajo que hemos elegido, las actividades están relacionadas a los objetivos de comunicación, se proporciona un cronograma, y se asigna un presupuesto y responsabilidades. Al igual que con las herramientas en este curso, experimente con el formato y vea qué funciona mejor para usted y su equipo.

El Cuarto Paso de un proceso de planificación para CCSyC: implementación y monitoreo



HOJA DE TRABAJO: Plan de trabajo detallado

Este plan de trabajo detallado se construye en el plan de implementación que usted redactó en el *Paso 2: Enfoque y diseño*. Es distinto a los planes de trabajo con los que podría estar familiarizado, ya que este organiza el trabajo alrededor de los objetivos de comunicación que usted determinó en el Paso 2, así como las intervenciones o actividades relacionadas y canales de apoyo y materiales que planificó en los Pasos 2 y 3. Además en el Paso 4, encontrará un plan de producción y de distribución más detallado.

Instrucciones: A través de estas sesiones en el Paso 4, utilice esta hoja de trabajo para desarrollar su plan de trabajo. Revise las decisiones que tomó en los Pasos 2 y 3 y complete la columna izquierda con sus objetivos de comunicación y la actividad o material de apoyo. Las columnas restantes del plan de trabajo se completarán en las siguientes sesiones.

Intervención de CCSyC	Encargados de la implementación: Personal líder, consultores, voluntarios y/o socios	Recursos/ presupuesto	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre
Objetivo N.º 1 de la comunicación						
Material o actividad						
Material o actividad						
Material o actividad						
Objetivo N.º 2 de la comunicación						
Material o actividad						
Material o actividad						
Material o actividad						
Objetivo N.º 3 de la comunicación						
Material o actividad						
Material o actividad						
Material o actividad						



Fundamento de la teoría: Conceptos de normas sociales, género y sexo.

Las *normas sociales* son reglas que utiliza un grupo para discriminar entre los valores, creencias, actitudes y comportamientos apropiados e inapropiados: “qué debemos hacer y lo que no” de la sociedad (Appelbaum 1970). Las *normas sociales* pueden ser explícitas o implícitas. No estar conforme a las *normas* puede dar como resultado en sanciones sociales y/o exclusión social. Discutimos una perspectiva de género como un ejemplo de las *normas sociales* en el Paso 1 durante el análisis de la situación (haga referencia a esta Sesión 3, página 8). A medida que está desarrollando su plan de trabajo detallado, lea la definición de género y sexo a continuación y reflexione sobre cómo las mismas se comparan con su propia comprensión de género y sexualidad:

Género se refiere a las expectativas y normas ampliamente compartidas dentro de una sociedad sobre el comportamiento, características y roles de hombres y mujeres. Es una interpretación social y cultural que diferencia a las mujeres de los hombres y define las formas en que las mujeres y hombres se relacionan entre sí.

Género es un término específico de la cultura. Existen diferencias significativas en lo que las mujeres y hombres pueden o no pueden hacer en una sociedad cuando se comparan entre sí. Sin embargo, en todas las culturas los roles de los hombres y las mujeres son distintos; al igual que su acceso a los recursos productivos y su autoridad para tomar decisiones. Usualmente, los hombres son responsables de las actividades productivas fuera del hogar mientras que los dominios para la mujer se encuentra en las actividades productivas y reproductivas dentro del hogar. En la mayoría de las sociedades, las mujeres tienen acceso limitado al ingreso, la tierra, el crédito y la educación y tienen un control limitado sobre estos recursos. (Fideicomiso Sudafricano para el SIDA)

LISTA DE VERIFICACIÓN: Problemas de género en la planificación, implementación y evaluación (Fideicomiso Sudafricano para el SIDA 2011)

Instrucciones: Utilice esta lista de verificación para seguir pensando acerca de asuntos de género y para guiar la planificación de la implementación. Considere cómo abordar el género en la planificación y el diseño de nuestro esfuerzo de CCSyC, implementación y monitoreo y evaluación.

Planificación y diseño

Las oportunidades se presentan durante la fase de planificación y diseño de cualquier programa para abordar los problemas de género. Por ejemplo, los objetivos deberían enfocarse en lograr una mayor igualdad de género y abordar las necesidades y las prioridades tanto de hombres como de mujeres. Asegúrese de que los objetivos con el mayor impacto de igualdad de género no se releguen al final de la lista. Los ejemplos de las formas de abordar el género al determinar las metas y los objetivos, incluyen

- Acceso y control mejorados y más equitativos sobre los servicios de la salud por parte de mujeres y hombres.
- Acceso y control mejorados y más equitativos sobre los servicios de apoyo comunitario y social por parte de mujeres y hombres.
- Cambio de imágenes de hombres y mujeres para incentivar relaciones más equitativas.

El género también se puede abordar al observar los recursos del programa. Por ejemplo, ¿hay una cantidad igual de asesores técnicos femeninos y masculinos para el programa?

Las consideraciones del género también podrían influir en la identificación de los socios, aliados estratégicos y personas que deciden qué información circula. Por ejemplo ¿hemos incluido a un conjunto diverso de voces y puntos de vista entre aquellos con quienes trabajamos?

Implementación

Este paso incluye la implementación de las actividades, así como el manejo del programa en general. En ambos esfuerzos, se puede utilizar un marco enfocado en el género. A continuación encontrará tres estrategias para promover la participación equitativa de hombres y mujeres.

- Asegúrese de que el período de ocurrencia, ubicación y duración permita que los hombres y mujeres participen de igual manera.
- Organice reuniones separadas o ponga a la disponibilidad al personal femenino, si las mujeres no pueden hablar libremente en grupos mixtos.
- Organice acomodaciones adecuadas para las mujeres (por ejemplo, transporte, cuidado infantil).

Los ejemplos de formas para abordar el género en la implementación son asegurarse de que el plan de trabajo genere visibilidad de los problemas de género a niveles comunitario, institucional y político, y realizar actividades que apoyen el trabajo de abogacía continuo sobre los problemas de género.

Monitoreo y evaluación

Un plan de M&E enfocado en el género compara los resultados anticipados y reales del programa que tienen una perspectiva de género.

Asegúrese de considerar las diferencias entre los hombres y las mujeres en los datos de referencia, intermedios y finales. Estas son algunas formas con las que puede garantizar una perspectiva de género

- Desarrollar un plan de monitoreo sistemático que pueda rastrear el proceso y la calidad de las actividades para hombres y mujeres.
- Revisar las herramientas de M&E para asegurarse de que invitan y registran las diferencias del género.
- Asegurarse de que existen indicadores que se pueden verificar que se enfoquen en el beneficio del programa para mujeres, hombres, jóvenes y niños (incluyendo cambios en las iniciativas basadas en el género o roles de género que contribuyen a una mejor salud).

Módulo 4, Sesión 2: Plan de trabajo: ¿quién? asociaciones y dotación de personal

La parte esencial de cualquier plan de trabajo nombra a las personas que harán el trabajo. Los programas sólidos de CCSyC provienen de equipos sólidos. Estos equipos pueden estar formados por el personal, consultores, voluntarios y socios. La clave es compartir la titularidad y participación, siempre que quede claro quién tiene la última palabra, y quién es el responsable principal para cada área.

Si todavía no lo ha hecho, este es un buen momento para que su equipo se asegure de que usted tiene el conjunto correcto de personas necesarias para convertir los planes en acción.

- ¿Qué cualidades y competencias específicas necesita para su enfoque estratégico (por ejemplo, medios de comunicación masiva, movilización comunitaria y abogacía)?
- ¿Qué tan bien capacitado está el personal en los diferentes aspectos de su trabajo y en qué áreas tienen experiencia práctica?
- ¿En qué áreas podría necesitar la asistencia de los consultores? ¿Los socios?

En las siguientes páginas aparece **una serie de listas de verificación y hojas de trabajo para la dotación de personal del proyecto y para la coordinación de CCSyC** que pueden ayudarle a tomar decisiones con respecto a quiénes van a realizar el trabajo.

Algunos esfuerzos de CCSyC han encontrado fortaleza en la selección y manejo cuidadosos de las redes de voluntarios. Uno de los mayores desafíos para el uso efectivo de voluntarios es el monitoreo de los mismos. En esta sesión, aparece un ejemplo un instrumento de monitoreo que ha demostrado ser útil en uno de los esfuerzos de CCSyC del país.

Aún el más fuerte de los equipos internos: personal, consultores y voluntarios, dependen de otros para implementar un programa altamente eficaz. Esto es particularmente cierto si su organización no puede abordar las tres estrategias clave (abogacía, movilización social y CCC) independientemente. Los programas de CCSyC no pueden trabajar independientemente; requieren de la participación de los socios en el diseño, desarrollo, implementación y monitoreo y evaluación de los programas. Si su equipo ha establecido asociaciones formales con otros, tendrá que trabajar duro para mantener las buenas relaciones. La comunicación frecuente de dos vías es esencial para las asociaciones productivas. Si los socios saben de usted únicamente cuando usted necesita algo o usted sabe de sus socios únicamente si surgen problemas, la relación se verá afectada. Esta sesión contiene **listas de verificación con algunos lineamientos para manejar los programas de CCSyC y para construir y mantener asociaciones exitosas, así como relaciones exitosas con los donantes.**

Por su naturaleza, CCSyC es un esfuerzo colaborativo. Por lo tanto, la implementación también requiere aptitudes en la facilitación y modificación del personal, al igual que de los socios. Los líderes del equipo de CCSyC son más efectivos cuando obtienen lo mejor de los miembros del equipo y los desafían a tomar la iniciativa. Uno de los desafíos más grandes para este enfoque es superar nuestros temores que al darle poder a otros reducirán nuestra propia autoridad. Es útil empezar la implementación al determinar un clima de toma de decisiones colaboradoras. Esto se puede realizar a través de ejercicios participativos de formación de equipos en los que todos tienen voz en establecer las expectativas. Cuando se les asigna tareas a los equipos con un juego de actividades, es útil trabajar juntos para determinar planes claros y criterios claros para alcanzarlos.



Fundamento de la teoría: **Los modelos de la organización comunitaria** enfatizan la participación activa de los miembros de la comunidad desde un amplio rango de sectores. Las actividades de la organización comunitaria se implementan con las comunidades en lugar de para ellas. Una pregunta clave para la implementación es: ¿A quién más podemos invitar para que se una con nosotros, para hacer de esta actividad algo más exitoso?

¿De quién podemos buscar la colaboración y/o asistencia?

LISTA DE VERIFICACIÓN: Plan de dotación de personal del proyecto (Borysowich 2008)

Instrucciones: Utilice esta hoja de trabajo para comenzar a pensar acerca de cómo se ve ahora su equipo del proyecto y si cuenta con el personal y las aptitudes para implementar su programa de CCSyC. Esta hoja de trabajo le guiará en la planificación de sus necesidades de dotación de personal.

	Sí	Parcialmente	No	Comentarios
¿Incluye el equipo del proyecto a personas con experiencia previa con este tipo de programas? (es decir, ¿cuenta con miembros del personal quienes hayan sido capacitados en CCSyC?)				
¿Se han asignado los roles del equipo de forma efectiva con relación al tamaño del proyecto? (por ejemplo, en un proyecto grande, los roles deberían estar asignados al personal de tiempo completo; en un proyecto pequeño, los miembros del equipo deberían ser flexibles, receptivos y tener la mezcla correcta de aptitudes para desempeñar varios roles).				
¿Tiene el proyecto personal adecuadamente capacitado para el enfoque estratégico elegido del proyecto? (por ejemplo, si se enfoca en la movilización o abogacía comunitaria, ¿tiene establecida la aptitud correcta en su equipo?)				
¿Existe una buena combinación de aptitudes experimentadas y más inexpertas?				
¿Se indicaron y compararon los requerimientos de aptitudes para el proyecto mapeado y comparado con los niveles de aptitudes reales del personal para identificar las deficiencias y las necesidades de capacitación? (por ejemplo, ¿es apropiada la mezcla entre las aptitudes expertas e inexpertas? ¿Existe respaldo para el personal clave? Y, ¿participan las personas con las aptitudes correctas en el momento adecuado?)				
¿Se ha prestado atención adecuada a la forma en que el equilibrio de género dentro del equipo de trabajo refleja el equilibrio del género en las audiencias de CCSyC?				
¿Existe algún socio que pueda ayudar a apoyar las actividades?				
Otros:				

HOJA DE TRABAJO: Coordinación de CCSyC

Con frecuencia los programas de CCSyC tienen a una persona específica a cargo de la coordinación de CCSyC. Ya sea personal técnico, un programador de CCSyC o un funcionario de CCSyC, esta persona es responsable de coordinar y facilitar todas las cosas de CCSyC. Abajo se puede encontrar ejemplos de las tareas de un coordinador de CCSyC. Se puede modificar estas tareas para aclarar la visión de su propio equipo sobre lo que se necesita para una coordinación efectiva de CCSyC. Revise esta tabla para ver las tareas que estarán bajo la responsabilidad de su coordinador de CCSyC.

Tarea	Esencial	Parcialmente esencial	No es esencial	Comentarios
Vincularse con los socios del proceso de CCSyC: organizaciones gubernamentales, ONG y proveedores.				
Monitorear los pasos del proceso de CCSyC.				
Informar el progreso y desafíos que se enfrentan en el proceso de CCSyC.				
Seleccionar y monitorear a los investigadores en diferentes etapas del proceso de CCSyC.				
Asegurarse de que el diseño de la estrategia de comunicación se utilice para guiar las decisiones estratégicas.				
Preparar los resúmenes creativos preliminares y finales para los expertos de comunicación.				
Seleccionar y monitorear a los expertos de comunicación local (por ejemplo, diseñadores gráficos, escritores, agencias de publicidad/mercadeo/relaciones públicas y directores de teatro).				
Identificar y organizar los eventos de fortalecimiento de la capacidad/capacitación (según sea necesario).				
Monitorear el desarrollo de los materiales y actividades de CCSyC y garantizar que estén acorde a la estrategia en general.				
Identificar y permanecer en conexión con los socios estratégicos quienes pueden apoyar a su programa.				
Monitorear todo el monitoreo y la evaluación del programa.				
Otros: _____				
Otros: _____				

Cualidades del Coordinador de la CCSyC

Esta persona debería comprender y de preferencia haber implementado por lo menos una vez por todo el proceso de planificación de CCSyC. El coordinador de CCSyC puede ser un comunicador o alguien que tenga experiencia específica en algunas áreas. De cualquier forma, el coordinador debe comprender la perspectiva general del desarrollo e implementación de la estrategia de CCSyC y debería ser efectivo al facilitar consenso, la coordinación, el apoyo y, en ocasiones, la dirección de la variedad de actores involucrados, desde actores hasta expertos en comunicación, investigadores, socios de implementación, proveedores clínicos y especialistas en productos básicos.

EJEMPLO: Una herramienta de monitoreo (Family Health International, 2006)

Hoja de trabajo: monitoreo del trabajo de voluntarios y personal				¿Por qué? ¿Por qué?
Desempeño deseado (Del alcance del trabajo)	Desempeño real		“¿Cómo?” Vacíos**	Posibles soluciones
	Método	Qué está sucediendo		
<i>Ejemplo: Realizar dos reuniones de grupo de pares al mes</i>	<i>Observación/ entrevistas</i>	<i>Muchos miembros no asisten a ninguna de las dos reuniones del mes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>No hay tiempo para reuniones</i> • <i>No se envió aviso</i> • <i>No se conoce la ubicación</i> • <i>No se sabe la hora</i> • <i>No se programan reuniones regularmente</i> 	<p><i>Trabajar con los educadores para asegurarse de que las reuniones se programen regularmente y que esto se informe al grupo de pares.</i></p> <p>Los miembros no asisten a ninguna de las dos reuniones del mes</p> <p>Razón: _____</p> <p>FUENTE: FHI Y_PEER (2006)</p>
**Para determinar el “¿Cómo?” Vacíos, utilice el Análisis de vacíos ¿Cómo?				

LISTA DE VERIFICACIÓN: Asociaciones exitosas en CCSyC (National Cancer Institute 2008)

Piense acerca de explorar si existen socios que puedan ayudar. ¿Ya están trabajando en asuntos similares? ¿Qué roles y responsabilidades deberían tener? ¿Qué mecanismos de coordinación deberían existir? ¿Qué instituciones trabajan en las comunidades y en estos asuntos? Una vez haya decidido cuáles serán sus socios, es importante pensar acerca de mantener su relación con ellos. A continuación aparecen estrategias para mantener involucrados a los socios y a los donantes.

- Llame periódicamente para saber si el trabajo de sus socios está progresando. Qué se ofrece para ayudar cuando sea apropiado y haya demostrado interés en ellos, lo cual reflejará el interés que usted espera que ellos tengan en su programa.
- Involúcrelos siempre que sea razonable (y cuando ellos estén interesados) en sus actividades, como planificación del trabajo, eventos especiales o evaluaciones del proceso (por ejemplo, un lanzamiento de campaña es una gran oportunidad para trabajar con los socios para movilizar a la prensa y la atención política).
- La compensación y reconocimiento apropiados de los socios involucrados, incluyendo líderes y activistas comunitarios, mejora el desempeño y la moral. Una forma es dar crédito a los socios en sus publicaciones de noticias y en otras publicaciones. Si genera una historia que los mencione, envíeles una copia
- Proporciónales actualizaciones regulares sobre el programa, ya sea formalmente a través de boletines informativos o informes o informalmente a través de llamadas, reuniones o correos electrónicos.
- Informe a los socios sobre cualquier cambio en las actividades del programa que puedan afectar a su organización.
- Comparta materiales e información nuevos (por ejemplo, noticias relevantes para su organización).
- Decida conjuntamente cómo medir los logros y notifique a los socios sobre los resultados del programa, ya sea positivos o negativos, incluyendo retroalimentación de la evaluación del proceso.
- Explore las oportunidades de colaboración adicional y verifique continuamente los mecanismos de comunicación/trabajo en conjunto.
- Establezca criterios o lineamientos para indicar cuando sea el momento de finalizar la asociación o para buscar una nueva relación.



Fundamento de la teoría: Teorías del capital social y de las redes sociales.

Capital social significa los *recursos sociales* que las personas, socios y redes tienen de los que usted puede hacer un buen uso. Identificar las redes sociales existentes en una comunidad es un primer paso útil en la planificación de las actividades de CCSyC. Muchas comunidades tienen grupos de mujeres que se reúnen regularmente y que están muy involucradas en la organización y movilización de la comunidad para los asuntos de prioridad. Los programadores también deberían considerar a sus socios de implementación como parte de una red social existente para que se cultiven y fomenten. La comunicación y la colaboración consistentes entre los socios ayuda a fortalecer las redes sociales. Las redes sociales requieren de relaciones recíprocas de "dar y recibir".

Módulo 4, Sesión 3: Plan de trabajo: ¿con qué?

Recursos necesarios para CCSyC

Esperamos que mantenga los costos presentes mientras diagrama sus planes para los materiales y actividades en los Pasos 2 y 3. El cálculo de costos detallado y exacto debe realizarse ahora antes de cualquier producción de material final o el inicio de las actividades. A continuación encontrará una plantilla que identifica los costos principales para los programas normales de CCSyC. No hemos intentado calcular los costos, debido a que estos varían tanto con el tiempo como con el lugar. Sin embargo, esta plantilla puede ayudarle a pensar en una serie de posibles costos asociados con CCSyC y a verificar las contrapartidas de su presupuesto.

Antes de comenzar, a continuación encontrará algunas sugerencias de planificación para ayudarle a que esto ocurra.

- Monitoreo y evaluación
 - Presupuesto de referencia y evaluación de seguimiento.
 - Considere todos los costos asociados con el monitoreo de los procesos y la calidad de su trabajo.
- Distribución
 - La difusión de los materiales necesita un plan y presupuesto claros.
 - Verifique nuevamente que no haya infravalorado los costos de distribución, ya que esto es bastante común.
- Cantidad
 - Proporcione un resumen a los socios y a los donantes sobre el alcance de la producción de materiales o difusión de los medios de comunicación masiva, eventos y así sucesivamente. Es posible que hagan solicitudes posteriormente para una mayor distribución o difusión que pudiera tener un impacto sobre el presupuesto.
- Contratos del subcontratista
 - Asegúrese de que usted y sus subcontratistas comprendan claramente los beneficios y las limitaciones de sus contratos. Por ejemplo, un contrato de precio fijo significa que los precios negociados en el contrato son fijos; no pueden cambiarse si los costos de producción cambian repentinamente.
 - Asegúrese de que usted y sus subcontratistas comuniquen las expectativas del pago. Por ejemplo, una agencia puede esperar un pago inicial grande que usted no puede proporcionar debido a las limitaciones impuestas por su norma de adquisiciones o por las que impone sus donantes.
- Incentivos inesperados
 - Asegúrese de aclarar con los trabajadores de campo (como educadores de pares) exactamente qué incentivos existen para su trabajo que ellos realicen y evite solicitudes que no están planificadas.

La clave es asegurarse de que tiene el financiamiento para todos los elementos de una estrategia antes de empezar la implementación. Si busca financiamiento adicional, podría serle de utilidad utilizar la hoja de trabajo **Plan para organizar y abarcar a posibles proveedores de recursos** (página 14). La hoja de trabajo puede ayudarle a decidir cómo reducir su estrategia para que los recursos disponibles se utilicen con más eficiencia y efectividad.

HOJA DE TRABAJO: Herramienta de asignación de presupuesto de CCSyC

Gastos de CCSyC	Costos	Gastos de CCSyC	Costos
Investigación y planificación de la comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Salarios y beneficios del personal • Honorarios del consultor • Capacitación para la recopilación de la información • Asignación para viajes para el trabajo de campo • Suministros • Procesamiento y análisis de la información • Redacción de informes • Reuniones para planificación • Otros _____ 		Producción de materiales de transmisión <ul style="list-style-type: none"> • Honorarios o salarios para artistas, escritores de guiones, productores, camarógrafos y técnicos • Derechos de autor • Renta de estudio y equipo • Revisores de contenido técnico • Examen preliminar de materiales de transmisión • Tiempo de aire • Distribución • Otros _____ 	
Monitoreo y evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo, distribución y recopilación de instrumentos de monitoreo y evaluación. • Cuestionarios • Orientación de los capacitadores y capacitación de los trabajadores de campo • Asignación para viajes para monitoreo y/o control de la calidad de la recolección de información • Recolección y análisis de información • Organización de las sesiones de retroalimentación • Honorarios o salarios para los evaluadores • Otros _____ 		Producción de materiales de impresión <ul style="list-style-type: none"> • Honorarios o salarios para escritores, artistas y diseñadores • Derechos de autor y edición • Composición tipográfica • Evaluación preliminar de los materiales impresos, (por ejemplo, afiches, folletos y currícula) • Impresión y distribución • Otros _____ 	
		Eventos especiales <ul style="list-style-type: none"> • Obsequios (por ejemplo, calcomanías y camisetas) • Conferencias de prensa y eventos de inauguración • Honorarios para dignatarios, celebridades • Contratación de sitios, sistemas de discursos públicos, otro equipo • Otros _____ 	
Capacitación continua y desarrollo de capacidades <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de currículos • Honorarios del consultor y del capacitador • Viáticos y alojamiento para los participantes • Materiales de capacitación • Contratación del sitio de capacitación, compra o renta de equipo • Otros _____ 		Otros <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación (por ejemplo, teléfono, Internet, fax y franqueo) • Costos administrativos y gastos generales • Otro transporte • _____ • _____ • _____ 	

(adaptado de Cabañero-Verzosa 2003)

HOJA DE TRABAJO: cómo realizar la toma de decisiones en equipo sobre prioridades del presupuesto

Instrucciones: Decidir sobre los costos y el presupuesto para su programa de CCSyC que puede ser una tarea desalentadora para una sola persona. Considere trabajar como un equipo para tomar estas decisiones. Siga las instrucciones que aparecen a continuación para trabajar en grupo para tomar decisiones sobre las prioridades presupuestarias.

Paso uno

- Cada miembro del equipo revisa la hoja de trabajo Herramienta de asignación de presupuesto de CCSyC que se proporciona (página 12). Enfóquese en cada categoría de gastos, una a la vez.
- Puede trabajar en grupo o dividir el trabajo para que cada persona se enfoque en una categoría de gastos.

Paso dos

- Anule cualquier gasto que no aplique a su esfuerzo de CCSyC.
- Agregue cualquier gasto en el que espera incurrir y que NO está en la herramienta.

Paso tres

- Calcule el costo real para cada uno de sus gastos anticipados. Si tiene acceso a los montos exactos, ¡mucho mejor! Consulte con otros miembros del equipo así como con miembros de otros equipos si no sabe cuánto costará algo. Cuando tenga duda, calcule con costos altos.

Paso cuatro

- Totalice los gastos para cada categoría y coloque un asterisco junto a aquellos gastos en cada categoría que considere más crítica.

Paso cinco

- Totalice los gastos entre categorías y vea cómo ese dato se compara con el dinero que ya está disponible para el proyecto. Si el presupuesto está apretado, continúe al Paso Seis.

Paso seis

- Priorice los gastos mientras que mantiene intacta su estrategia general. Luego, vuelva a calcular y vea cómo los gastos anticipados se comparan con su presupuesto.

Aquí es donde entra en juego la flexibilidad de la que hablamos anteriormente. Los costos calculados en esta actividad influyen en sus planes de trabajo y sus planes de trabajo influyen en sus costos anticipados. La única forma de poner los planes de trabajo y los presupuestos en sincronía entre sí es redactarlos y revisarlos simultáneamente.

HOJA DE TRABAJO: plan para identificar y abordar a los proveedores de recursos (Alianza Internacional de VIH/SIDA 2002)

Instrucciones: Si pretende buscar más financiamiento para su proyecto, es importante comenzar a averiguar quiénes y qué organizaciones abordará y los roles y las responsabilidades del equipo. Utilice esta hoja de trabajo para guiar su planificación y toma de decisiones y para poner a su equipo en la misma sintonía.

Vacíos de recursos en su programa	Proveedor potencial de recursos	Las prioridades de los programa y áreas geográficas de apoyo del potencial recurso	Por qué debería el proveedor de recursos participar o financiar su programa	Nivel máximo de apoyo	Necesidades para cumplir una solicitud y fecha límite del mismo	Persona responsable de la movilización de recursos en este caso

Módulo 4, Sesión 4: Plan de trabajo: ¿cuándo? Secuencia, período de ocurrencia y sinergia

Hay cuatro aspectos de la implementación que son críticos para el éxito: 1. secuencia y programación de los elementos del programa. 2. Sincronización con otros eventos que pueden estar al mismo tiempo que el suyo. 3. Asegurando que las actividades sean de apoyo mutuo. 4. integración de programas complementarios.

La organización **secuencial** es el orden en que se implementan o programan las actividades dentro de su programa. Su trabajo es similar al de un cocinero que tiene que asegurarse de que todas las partes de una comida estén listas para servirlos al mismo tiempo. Por ejemplo, podría preguntar: *¿Estarán listos los materiales de apoyo interpersonal planeados para utilizarlos al momento del lanzamiento de una campaña?*

Sincronización es la programación de las actividades de su programa en relación con los eventos que ocurren en la comunidad, la región o país fuera de su programa. Recuerde que su programa no se implementa en el vacío. Piense anticipadamente sobre otros eventos no relacionados, como asuetos, celebraciones, calendarios escolares o universitarios, eventos políticos que podrían competir por tiempo y atención de sus audiencias, espacio de transmisión o instalaciones.

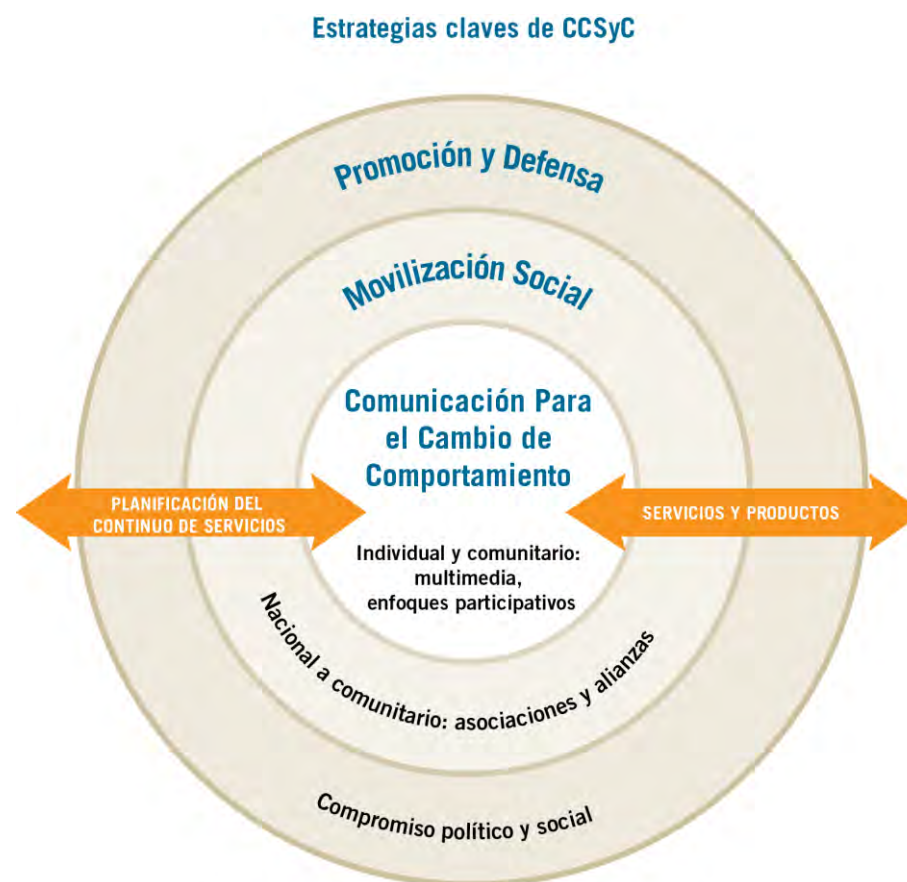
Sinergia es el beneficio agregado que obtiene de agrupar las actividades o materiales que se mejoran entre sí. Por ejemplo, si ha trabajado con la facultad y administradores para movilizar un campus contra la propagación del VIH, entonces un programa de educación de pares con mujeres estudiantes de primer año sobre la prevención del VIH posiblemente obtendrá más atención y apoyo. Busque esfuerzos que se refuerzan entre sí y, con esto en mente, prevea la mejor horario para cada uno. Verifique que los canales que seleccionó promuevan en realidad los mismos mensajes en una forma concertado. [El Modelo integrado para el cambio social](#) (Paso 2, Apéndice, Página 54) recomienda promover la sinergia y sugiere que las actividades complementarias y coordinadas pueden servir como un catalizador/estímulo para el diálogo comunitario, que, a su vez, puede resultar en *una acción colectiva*.

Otra forma de **sinergia** sucede entre sus propios esfuerzos de CCSyC y otros programas que pueden estar en marcha o planificados por otras personas. A continuación encontrará dos ejemplos:

- Otros programas podrían proporcionar productos para apoyar sus esfuerzos. Por ejemplo, los kits de pruebas rápidas de VIH podrían estar disponibles para el Día Nacional de APV (Asesoría y Pruebas Voluntarias para VIH).
- Otros programas podrían garantizar que los servicios necesarios sean de calidad y que pueden cubrir las demandas. Por ejemplo, si cuenta con suficiente personal para proporcionar asesoría de calidad durante el día de APV, los clientes potenciales se verán y estarán más propensos a acceder a los servicios en el futuro.

GRÁFICA: Tres Estrategias Clave de CCSyC

La gráfica de las *Tres estrategias clave de CCSyC* ilustra la importancia de la planificación para garantizar la disponibilidad de productos y servicios necesarios. *CCSyC siempre debería estar vinculada a los servicios o productos* a los que las personas tienen acceso. Si no se implementan, los esfuerzos de CCSyC permanecen inconclusos y puede ser que las actividades de comunicación no tengan un impacto significativo. Para obtener mayor información sobre las tres estrategias clave de CCSyC revise el módulo de Introducción, Módulo Sesión 4, Página 18.



FUENTE: Adaptado de McKee, N. Social Mobilization Y Social Marketing En Developing Communities (1992)

HOJA DE TRABAJO: cómo realizar la toma de decisiones en equipo, ejecución, período de ocurrencia y sinergia

Instrucciones:

- Paso uno: Cree tarjetas individuales que representen a cada una de sus actividades o materiales clave de CCSyC.
- Paso dos: Disperse estas tarjetas en un espacio libre para que todos los miembros del equipo puedan alcanzarlas con facilidad.
- Paso tres: Clasifique las tarjetas de actividad/material en la **secuencia** o orden que tenga más sentido.
- Paso cuatro: Cree tarjetas de eventos o fechas importantes que podrían influir en el **período de ocurrencia** de la implementación.
- Paso cinco: Cree tarjetas para **productos o servicios** que deben estar disponibles para que una actividad o material sea exitoso.
- Paso seis: Como equipo completo, discuta lo que observa en términos de secuencia, período de ocurrencia y sinergia.

Actividad/material de CCSyC	Actividad/material de CCSyC	Actividad/material de CCSyC	Actividad/material de CCSyC	Actividad/material de CCSyC
Fecha/evento importante	Fecha/evento importante	Producto básico o servicio de apoyo	Producto básico o servicio de apoyo	

Preguntas para reflexionar

- ¿Qué observa ahora en lo que respecta a secuencia, período de ocurrencia y sinergia a lo largo de los materiales o actividades de su esfuerzo de CCSyC?
- ¿Qué desearía hacer o determinar antes de poder finalizar este plan de trabajo?

Módulo 4, Sesión 5: agrupación de todos los elementos

Como observó en estas páginas, un plan de trabajo es un mapeo de todo lo que tiene planificado hacer durante la implementación. Esto puede guiar a todo su equipo y a sus socios. De hecho, los planes de trabajo más sólidos de CCSyC se desarrollan de forma conjunta entre los miembros del equipo, las organizaciones asociadas y los representantes de los donantes. Idealmente, todo el personal está involucrado en el proceso ya que se espera que lleven a cabo una gran parte del plan de trabajo y con frecuencia realizan contribuciones valiosas.

Con estimaciones de costo realistas y planes de trabajo completos a mano, estará listo para producir los materiales que examinó y revisó preliminarmente. La **Plantilla para rastrear los puntos de distribución y necesidades de producción** es una herramienta para ayudarle a finalizar los costos de producción y determinar la cantidad de materiales a producir.

Finalmente, deseará agregar indicadores a su plan de trabajo, como base para monitorear y evaluar su progreso. Más acerca del monitoreo se proporciona en las sesiones 6 y 7 finales del Paso 4.

A medida que avanza en la creación de un plan de trabajo, ya sea que utilice este modelo o cualquier otro, tenga presente lo siguiente.

- La implementación de una visión requiere liderazgo.
- El liderazgo involucra una gran flexibilidad.

Prepárese para cambiar los planes cuando sea necesario y detener las actividades no productivas. Tener el valor para cambiar el curso debido a los resultados del monitoreo y la evaluación intermedios es esencial para la implementación efectiva de la CCSyC.

Aunque muchas personas piensan que producir materiales simplemente consiste en mandar los archivos a su imprenta o productora de radio, la producción realmente incluye varios pasos para crear un producto de calidad.

Una vez haya decidido la cantidad de materiales, es momento de seleccionar una buena imprenta u otro productor, que con frecuencia requiere de una licitación competitiva.

Una vez seleccionado, le ayudará a explicar sus expectativas del producto en detalle, incluyendo la opción calidad de papel y color para imprimir o calidad específica de sonido o video. También asegúrese de que su archivo del producto final sea compatible con el software que utiliza su productor.

HOJA DE TRABAJO: plantilla para rastrear los puntos de distribución y necesidades de producción (según material o actividad)

Instrucciones: Es importante planificar cuantos materiales y dónde se distribuirán para que sepa el número de materiales que debe producir y su costo. Utilice la siguiente hoja de trabajo para planificar la distribución de sus materiales y para comenzar a configurar un sistema para el proceso y el monitoreo de la calidad de todos los materiales y actividades.

EJEMPLO

Nombre del material: <i>Folleto para una vida positiva</i>		
Puntos de distribución	Objetivo (cantidad a distribuir)	Notas
1. Salas de espera de las clínicas	2,000 folletos	10 clínicas x 200 folletos
2. Redes de PVVIH	3,000 folletos	3 redes x 50 miembros x 20 folletos
3. Eventos comunitarios	1,400 folletos	7 eventos x 200 folletos
	Cantidad total para distribución en esta fase = 6,400	
	Costo total por producir esta cantidad = US\$ 3,200 (.10/página x 5 páginas x 6,400)	

SU EJEMPLO

Nombre del material		
Puntos de distribución	Objetivo (cantidad a distribuir)	Notas
1.		
2.		
3.		
4.		
	Cantidad total para distribución en esta fase =	
	Costo total por producir esta cantidad =	

EJEMPLO DE ALBANIA: Plan de trabajo detallado en CCSyC para los métodos anticonceptivos modernos (MAM)

Usted ha redactado cada una de las columnas de su plan de trabajo. Es momento de regresar y revisar y afinar su trabajo. Puede utilizar este ejemplo que aparece a continuación para inspirarse. Consulte el Módulo de Introducción, Sesión 1 (página 3) y la Sesión 4 (página 16) para leer los antecedentes sobre el programa de planificación familiar de C-Change en Albania.

Lista de actividades	Encargados de la Implementación (incluyendo socios)	Recursos	Cronograma
Objetivo de la comunicación: Al final del programa, habrá un aumento en el apoyo para el uso de anticonceptivos modernos en el número de fundamentos para la planificación familiar y las salas de consejería privada en las clínicas universitarias.			
Identificar a los miembros del grupo asesor técnico	C-Change		Ene 2009
Objetivos de la comunicación: Al final del programa habrá			
<ul style="list-style-type: none"> • Un aumento en el número de estudiantes universitarios que hayan aprendido acerca de los MAM y los beneficios de utilizarlos de un nivel del 84% en 2002 a un 47% para 2010. • Un aumento en el uso de MAM entre las mujeres en edad reproductiva y hombres de 18 a 35 años de edad de un predominio del 20% en 2005 a un 30% en 2010. • Un aumento en el número de mujeres jóvenes que discuten los MAM con su pareja a nivel del x% en 2002 a un x% en 2010. • Una reducción de miedo y malas interpretaciones con respecto al uso de los MAM entre las mujeres y los hombres en edad reproductiva (de 18 a 35 años de edad) de un nivel del 84% en 2002 al 47% en 2010. 			
Actividad 1: Desarrollar, lanzar y sostener la campaña integrada de medios de comunicación masiva de CCC			
Examen preliminar de los materiales de comunicación	C-Change, SRC&IT (subcontratista)		Ene a feb 2009
Desarrollar y producir materiales finales de comunicación	C-Change, New Moment		Mar 2009
Desarrollar e implementar el lanzamiento del programa	C-Change, New Moment		Mar 2009
Implementar actividades de relaciones públicas después de lanzar la campaña	C-Change		
Monitorear la campaña de publicidad en medios de comunicación masiva	C-Change		
Actividad 2: Programa de educación de los pares de planificación familiar/métodos anticonceptivos modernos			
Capacitar a los instructores de los educadores	C-Change, UNFPA, dos consultores locales		Feb 2009 (mediados)
Orientación de los educadores	C-Change, instructores de educadores		Mar 2009
Realizar una sesión de educación a entre pares	C-Change		Mar 2009
Objetivo de la comunicación: Al final del programa, habrá un incremento en el número de editores de productos impresos importantes en Albania, quienes consideran que la PF y SR son temas que vale la pena informar en varias secciones (por ejemplo, política, salud, deportes y cultura).			
Seleccionar a la organización/consultor de medios de comunicación que trabajará con los periodistas	C-Change		Mar 2009 (principios)
Desarrollar planes de abogacía y relaciones con los medios	C-Change con diez periodistas seleccionados		Mar 2009 (mediados)
Desarrollar e implementar la Iniciativa de periodistas campeones	C-Change, consultor de medios de comunicación de C-Change y un constructor de medios de comunicación, periodista con experiencia en reportes éticos, especialistas en ginecología y obstetricia		Mar 2009 (2.5 días)
Producir materiales de relaciones con los medios	C-Change con diez periodistas seleccionados		Mar 2009

HOJA DE TRABAJO: La calidad en CCSyC (adaptado de Mosley y Lozare 2008)

A medida que finalice sus planes de trabajo, revise las sugerencias que aparecen a continuación para asegurarse de que cuenta con el mejor plan de trabajo posible.

Cinco sugerencias para fortalecer la implementación de los programas de CCSyC

1. Involucrar a la participación de la audiencia en cada paso.
2. Aprender de aquellos que hacen el trabajo.
3. Estimular la iniciativa e ingenio entre el personal.
4. Demostrar el compromiso de la administración al buscar constantemente la excelencia en el diseño, procesos de producción y servicios, no solamente en los productos.
5. Buscar constantemente las soluciones de calidad que sean económicamente accesibles. En estos tiempos estas no son la opción más barata, pero la calidad lo paga al final.

Cuatro sugerencias para mejorar los sistemas de trabajo

Mejorar el desempeño a través del mejoramiento de los sistemas de trabajo es otro paso para establecer un buen clima organizacional. Se calcula que el 85% de los errores se relacionan con el sistema y únicamente 15% se relacionan con los trabajadores. Es más importante crear una buena calidad en los procesos que simplemente inspeccionar la mala calidad. Cuando los gerentes y el personal diseñan juntos los sistemas de trabajo, o si existe por lo menos una consulta amplia, existe una mayor probabilidad de que los sistemas nuevos sean efectivos y se acaten. A continuación encontrará cuatro ideas para generar calidad en la implementación del programa de CCSyC.:

1. Revisar de forma crítica las tareas disponibles y cómo el equipo intenta cumplirlas.
2. Evaluar la forma cómo las tareas y los sistemas de trabajo se ajustan entre sí.
3. Aclarar las responsabilidades y fortalecer los vínculos entre los equipos.
4. Enfocarse en incrementar la capacidad, en lugar de solo en los resultados.

Módulo 4, Sesión 6: monitoreo del proceso y la calidad

Muchas organizaciones trabajan duro para mejorar las vidas de las personas a quienes sirven. La mayoría no considera tener el tiempo, recursos o aptitudes para medir el proceso y resultado de sus esfuerzos. Sin embargo, el financiamiento depende en gran medida de estas medidas. Actualmente, los actores esperan que los programas den seguimiento a la prestación diaria de servicios, para usar los datos para mejorar continuamente y documentar el efecto que un programa tiene en las audiencias. Además, lo que es más importante, las organizaciones en sí desean tener algún tipo de medición de su trabajo arduo. Por lo tanto, antes de la implementación, los programas deben planear cómo 1) monitorearán el proceso y la calidad de su trabajo y 2) realizarán una evaluación media y/o final para documentar el resultado de este trabajo en varias audiencias.

El monitoreo es el proceso rutinario de recopilación de información y medición del progreso con relación a los objetivos del programa. Se utiliza para contar cuán frecuente, qué tanto y cada cuánto se llevan a cabo las actividades al igual de cuántos participantes se ven involucrados. Con frecuencia involucra la evaluación rutinaria de la calidad de servicios.

La información de monitoreo se utiliza para contar la ‘trama de la historia’ que es el programa de CCSyC; ésta describe lo que sucedió. El monitoreo nos permite observar finalmente qué sí y qué no funciona. Sin esta información de monitoreo, es difícil comprender su información de evaluación. Si observa que ha logrado sus resultados, deseará explicar el proceso abundantemente para imitar el éxito; si considera que no logró lo que se proponía, deseará estudiar lo que pudo faltar durante la implementación.

El Paso 5 de este curso incluye las siguientes sesiones, las cuales pueden ayudarle a pensar detenidamente en planes para monitorear su trabajo durante la implementación y realizar una evaluación intermedia y final para evaluar y planificar nuevamente su programa:

- Sesión 1: Lugar de M&E en CCSyC
- Sesión 2: ¿Qué es monitoreo? ¿Qué es evaluación?
- Sesión 3: Decisiones clave antes de la recopilación de información.
- Sesión 4: Preguntas de M&E
- Sesión 5: Indicadores y metas de M&E
- Sesión 6: Diseño de la investigación.
- Sesión 7: Métodos y herramientas de evaluación
- Sesión 8: Calidad, análisis e interpretación de la información de M&E
- Sesión 9: Uso de la información para volver a planificar
- Sesión 10: Desarrollo de un Plan de M&E

Tipos de evaluación: propósito, preguntas respondidas e indicadores de muestra (Cabañero-Verzosa 2008)

Cómo utilizar esta herramienta: la evaluación abarca la vida de cualquier programa. Un programa empieza con una investigación inicial/análisis situacional, avanza hacia el monitoreo y cierra o se mueve a una nueva fase con la evaluación. Los hallazgos ayudan a guiar el diseño del programa, determinar si la implementación del programa ocurre como se planificó, sugerir mejoras a la mitad del curso, proporcionar evidencia de que el programa alcanzó sus objetivos de comunicación, ayudar a guiar el diseño de programas futuros, y demostrar la responsabilidad de los socios y agencias donantes. La siguiente tabla puede ayudar a los profesionales a considerar cómo medir el progreso hacia los objetivos y qué indicadores cuantitativos deben utilizar. Idealmente, los administradores del programa deberían trabajar hombro a hombro con los investigadores y evaluadores para identificar las medidas apropiadas y ayudar con la medición, tanto cuantitativa como cualitativa.

Tipos	Propósito general	Preguntas principales con respuesta	Indicadores de muestra (solamente cuantitativo)
Investigación inicial/ Análisis situacional	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer más sobre todos los aspectos del tema de la salud y su contexto. • Ayudar a guiar el diseño del programa. • Establecer el estado base de los comportamientos de la salud. • Evaluar los materiales de forma preliminar. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación actual en el país/región con relación al tema? • ¿Qué grupos de personas se ven más afectados? ¿Por qué? • ¿Qué comportamientos actuales influyen en este aspecto de la salud? • ¿Cuáles son las barreras para las mejoras en el comportamiento? • ¿Está el desarrollo de los materiales en el camino correcto? 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos de predominio/incidencia para el problema. • Porcentaje de audiencia con acceso a servicios. • Porcentaje de audiencia con exposición a varios medios de comunicación, por tipo. • Porcentaje de audiencia con una actitud favorable o desfavorable con relación a los materiales. • Indicadores de muestra enumerados a continuación bajo "evaluación".
Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantificar lo que se ha hecho; cuándo, en dónde y cómo se ha hecho, a quiénes se llegó. • Identificar cómo reacciona la audiencia a los mensajes. • Identificar los problemas y áreas de ajuste como avances de la implementación. • Ayudar a explicar por qué sucedió (o no) el cambio esperado. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se están implementando las actividades de acuerdo con la programación o según lo planificado? • ¿Qué problemas han surgido durante la implementación? • ¿Qué componentes del programa están o no funcionando? • ¿Cuál es la reacción de la audiencia? 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de veces que se transmitieron los mensajes en radio o televisión en un período de referencia. • Número de materiales divulgados por tipo, durante un período de referencia. • Número de miembros de la audiencia que participan en los eventos de movilización comunitaria. • Porcentaje de miembros de la audiencia que recuerdan haber escuchado o visto un mensaje específico.

Tipos	Propósito general	Preguntas principales con respuesta	Indicadores de muestra (solamente cuantitativo)
Evaluación			
Evaluación del resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Mide el cambio en los resultados (por ejemplo, aptitudes, conocimiento, autoeficiencia, actitudes y comportamientos) contra los objetivos de la comunicación (cambios que pueden o no ser debido al programa). 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se realizaron los cambios deseados en los resultados? • ¿Cuánto cambió el conocimiento, actitud y comportamiento? 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de audiencia que conoce el comportamiento recomendado. • Porcentaje de audiencia con una actitud específica (favorable o desfavorable) hacia el comportamiento recomendado. • Porcentaje de la audiencia que se siente segura que puede realizar el comportamiento deseado.
Evaluación de impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Mide el alcance con el cual las actividades del programa cambiaron los resultados (consistentes con los objetivos de comunicación). 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se deben los cambios en los resultados al programa? • ¿Tenían mejores resultados las comunidades con el programa en comparación con las comunidades que no lo tenían? • ¿Experimentaron las personas con mayor exposición mejores resultados que las personas con poca o ninguna exposición? 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de audiencia que practica el comportamiento recomendado.

EJEMPLO: cuestionario de monitoreo del periódico Health Matters (Straight Talk Uganda 2007)

A continuación encontrará un ejemplo de una herramienta que se utiliza para monitorear la recepción, uso y distribución del periódico Health Matters en Uganda.

Distrito: _____ Condado: _____ Subcondado: _____	
Nombre de la institución/organización de salud: _____ Nombramiento del encuestado: _____	
<i>Recepción de los periódicos Health Matters</i>	
1. ¿Ha recibido alguna vez los boletines Health Matters?	1. Sí ___ No ___ (Diríjase a la P13) 3. No está seguro ___
2. ¿Alguna vez ha recibido Health Matters en las siguientes versiones? (Escriba "Sí" o "No")	a) Inglés.....b) idioma local.....
3. ¿Cómo recibe Health Matters para su instalación/organización de salud?	
4. ¿Quién está a cargo de dichos materiales aquí?	
5. ¿Cuántas veces ha recibido Health Matters? (Pregunte según la respuesta a P2). Escriba la cantidad de veces o "no puedo decirlo" para los que no recuerdan	a) Inglés.....b) idioma local.....
6. ¿Cuándo fue la última vez que recibió el boletín Health Matters?	a) Mes.....Año..... b) No puedo recordar
7. ¿Cuáles eran los temas de los boletines Health Matters que recibió?	1. Planificación familiar 2. Malaria
8. ¿Cuántas copias de Health Matters recibe?	a) Versión en inglés....b) Idioma local.
<i>Uso/distribución de los boletines Health Matters</i>	
9. ¿Cómo usa las copias de Health Matters que recibe aquí?	
10. ¿Las utiliza en alguna de sus actividades? Si es así, mencione las actividades y cómo se utilizan los documentos.	
11. ¿Cuánto tiempo le toma distribuir estas copias a los beneficiarios objetivo?	
12. ¿Enfrenta algún desafío cuando distribuye o usa estos documentos?	1. Sí 2. No
13. Si es así, ¿qué desafíos enfrenta?	
14. ¿Cuál cree es el mejor canal o sistema para distribuir los boletines Health Matters para llegar a su audiencia objetivo?	
15. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el boletín Health Matters? (Comprobación del contenido, idioma utilizado, diseño del papel, etc.)	

EJEMPLO: lista de monitoreo de la distribución de los materiales

A continuación encontrará un ejemplo de una herramienta que se utiliza para rastrear la distribución de los materiales.

Nombre del socio, municipio y departamento: _____ Nombre y título de quien recolecta la información: _____								
Fecha: _____								
Código	Material	Tipo	Idioma	Cant. recibida	Fecha de recepción	N.º de copias disponibles todavía	Ubicación del material en el sitio	Lo utilizó (cliente o proveedor)
	Ejemplo: <i>Vida positiva</i>	<i>folleto</i>	<i>Portugués</i>	<i>500</i>	<i>Septiembre de 2009</i>	<i>200</i>	<i>mesa de la sala de espera</i>	<i>cliente</i>
A: Audiencia: Proveedores del servicio de salud								
A1	Aptitudes de asesoría e IPC	manual						
A2	Referencia TAR para Adultos	hoja laminada						
A3	Referencia de TAR pediátrica	hoja laminada						
B: Audiencia: Personas que viven con VIH/SIDA								
B1	TAR	folleto						
B2	Vida positiva	folleto						
B3	Infecciones oportunistas	folleto						
B4	Etapas del VIH	volante						
B5	Recuentos de CD4	volante						
B6	Comportamientos de riesgo	folleto						
B7	Información sobre drogas	folleto						
B8	Información general sobre TAR	folletos de bolsillo						
C: Audiencia: Miembros de la comunidad y familiares								
C1	Folleto para encargados de cuidados	folleto						

HOJA DE TRABAJO: plan para monitorear el proceso y la calidad de todos los materiales y actividades de CCSyC

Instrucciones: Ahora que ya ha visto algunos ejemplos de cómo monitorear y rastrear materiales y actividades, es el momento de desarrollar una herramienta para su programa.

Nombre del material:

Puntos de distribución	Objetivo (cantidad a distribuir)	Indicadores de monitoreo	Métodos y herramientas de monitoreo	Encargado de la implementación <i>(¿Quién es el responsable de asegurar que se realiza el monitoreo y de que se utilice la información?)</i>
1.				
2.				
3.				

Nombre de la actividad:

Puntos de implementación	Objetivo (cantidad a distribuir)	Indicadores de monitoreo	Métodos y herramientas de monitoreo	Encargado de la implementación <i>(¿Quién es el responsable de asegurar que se realiza el monitoreo y de que se utilicen los datos?)</i>
1.				
2.				
3.				

Módulo 4, Sesión 7: uso y diseminación de la información de monitoreo

El monitoreo cuidadoso durante la implementación ofrecerá indicadores valiosos en cuanto a qué partes de su programa se podrían mejorar para incrementar el acceso, uso e impacto. Con frecuencia, puede obtener retroalimentación informal de que algo no funciona apropiadamente, pero necesita más información para realizar un cambio. A continuación aparecen ideas de cómo puede recopilar más información.

- Utilice los grupos focales para solicitar más retroalimentación si no se utilizan los materiales o si no hay una buena asistencia a las actividades.
- Revise las actividades de promocionales para ver si son lo suficientemente sólidas para difundir la información.
- Cree retroalimentaciones informales en sus actividades, como cartas, llamadas telefónicas, correos electrónicos y retroalimentación de SMS, con incentivos para participar.

Intente establecer medios para que su audiencia proporcione retroalimentación regular sobre sus actividades. Por ejemplo, inicie un juego o cuestionario relacionado con su programa utilizando una estación de radio y pida a las personas que llamen o escriban con las respuestas o comentarios. Esto también le demostrará qué tanto están dispuestos los oyentes a comprometerse y cuánto han aprendido de su programa hasta ahora. El resto de las preguntas pueden abordarse en el contenido del nuevo programa.

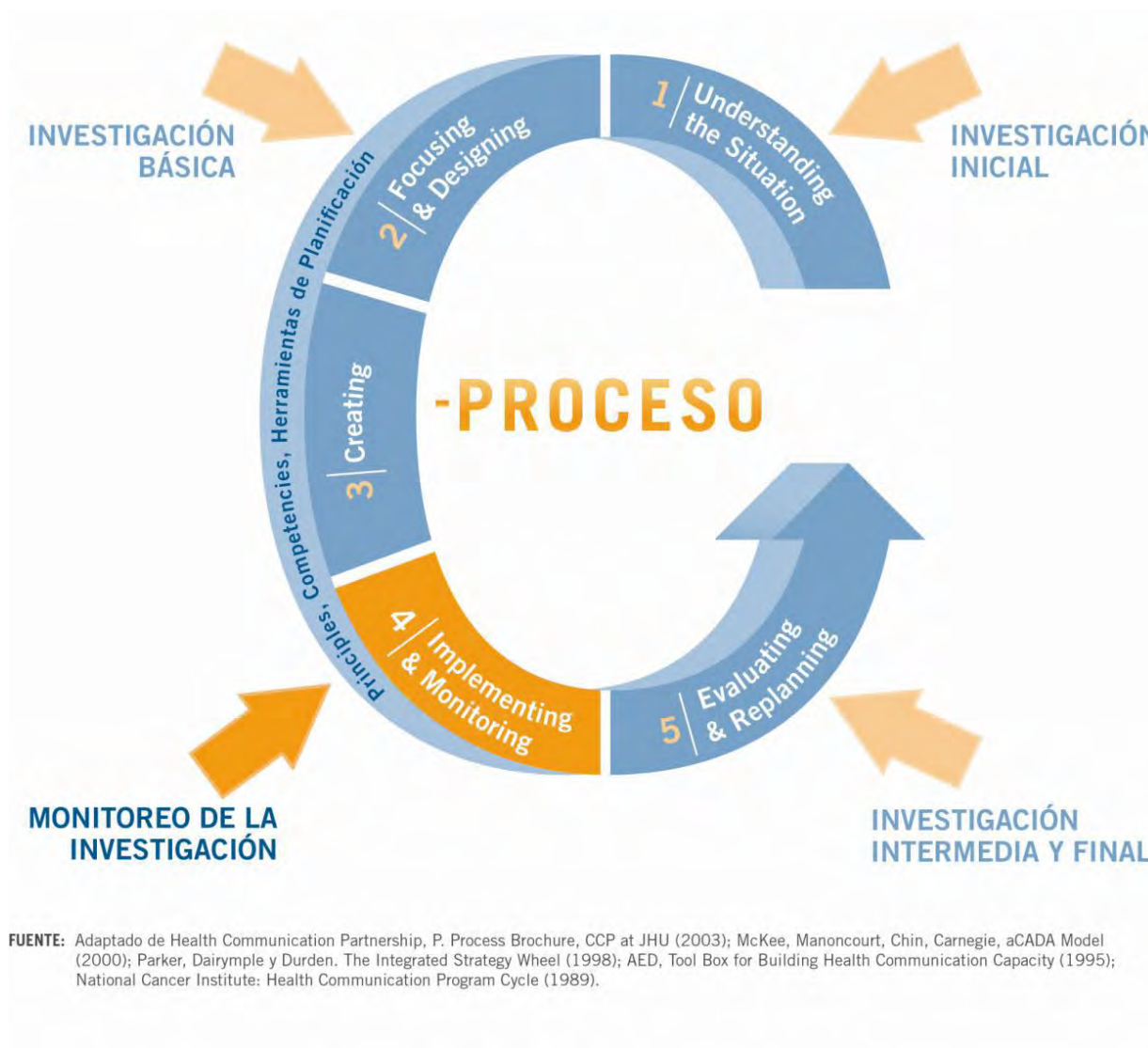
Algunas veces el monitoreo sugiere la necesidad de un cambio drástico para volver a encaminar el programa. Si es así, le recomendamos lo siguiente:

- Comunicar la información de observación o monitoreo a todo el equipo
- Revisar su diseño estratégico y buscar la fuente del problema.
- Comunicación con su donante para llegar a un consenso y saber qué posible apoyo podría recibir para la reorganización o ajuste del programa.

Los programas con el mayor impacto y la mayor sostenibilidad, con el pasar del tiempo y con frecuencia, son los que se han podido ajustar al cambio de circunstancias y necesidades de sus audiencias. Por ejemplo, un estudio reciente demostró que los programas de género más exitosos fueron los que utilizaron enfoques múltiples para evaluar las necesidades al inicio y que evolucionaron para abordar dichas necesidades con el tiempo (AIDSTAR-One 2009). Si los recursos lo permiten, una evaluación intermedia se puede utilizar para documentar los resultados, hasta la fecha, y sintetizar los datos de monitoreo sobre el proceso y la calidad.

Hoy en día a muchos donantes les gusta mantenerse informados acerca de las actividades que ellos están financiando. Entregue información sobre los planes de trabajo e informes de manera oportuna. Pídeles los formatos y ejemplos de los informes periódicos. En su informe, describa cómo resolvió los desafíos en formato de lecciones aprendidas. Esto ayuda a los donantes a ajustar sus expectativas a un nivel más realista. Una buena manera de mantener a los donantes y socios involucrados es invitarlos a las actividades de campo, enviarles copias de los materiales preliminares para la revisión técnica anticipada y presentarles los cambios junto con sus resultados del examen preliminar. Si los datos sugieren problemas, invite a los socios y a los donantes a que reaccionen a sus propias ideas creativas y realistas para mejorar el programa.

GRÁFICA: dónde se ajusta la investigación del monitoreo en CCSyC



Lecturas adicionales

Estas referencias proporcionan información adicional que le ayudará a trabajar en CCSyC. Todo el currículum de CCSyC, las referencias que se citan a continuación y los recursos adicionales se encuentran disponibles en <http://www.c-changeprogram.org/our-approach/capacity-strengthening/sbcc-modules>. Para obtener más recursos y oportunidades para fortalecer la capacidad en CCSyC, visite el Centro de recursos en línea de fortalecimiento de la capacidad de C-Change en <http://www.comminit.com/c-change-orc>.

Las gráficas de *C-Modules* pueden accederse en línea; así como ampliarse y mostrarse a los participantes a través de presentaciones de PowerPoint o en un tablero grande para carteles.

Lectura de contexto

Tema	Obra
CCSyC	<p>Igniting Change: Capacity Building Tools For Safe Motherhood Alliance [Iniciando el cambio: herramientas de formación de capacidad para una alianza segura de la maternidad]. El propósito de estas herramientas es propiciar la comunicación y colaboración entre todos los niveles de actores en la maternidad segura. Las herramientas hacen énfasis en la fortaleza de los procesos de grupo, desarrollo de capacidades para los vínculos entre los diversos actores y la ayuda a los actores para que trabajen como un equipo para interceder por la maternidad segura.</p> <p>Performance Improvement: A Resource for Youth Peer Education Managers [Mejora del desempeño: un recurso para los administradores de la educación de los pares jóvenes]. Los mismos educadores deberían actualizarse regularmente para hacer su mejor esfuerzo, al igual que los sistemas que los apoyan. Esta publicación proporciona una guía sobre el manejo y el monitoreo de los educadores.</p>
Abogacía y movilización social	<p>Raising Funds and Mobilizing Resources for HIV/AIDS Work – Módulo 5. Este kit de herramientas presenta un enfoque para la planificación y la realización de la movilización de recursos estratégica y sistemáticamente para garantizar la obtención de ganancias máximas por el menor esfuerzo y para que las ONG/OC sigan siéndoles fieles a sus misiones.</p>
Género	<p>ISOFI Toolkit: Tools for Learning and Action on Gender and Sexuality [Kit de herramientas de la iniciativa de espacios interiores rostros externos: herramientas para el aprendizaje y la acción sobre género y sexualidad]. Este kit de herramientas se basa en las experiencias del personal de CARE bajo el proyecto ISOFI para guiar al personal y a las organizaciones involucradas en el desarrollo y salud para comprender el género y la sexualidad y su relación con la salud reproductiva.</p>
Aptitudes/ herramientas de investigación	<p>A Guide for Monitoring and Evaluating Population-Health-Environment Programs [Una guía para el monitoreo y la evaluación de los programas de población, salud y medio ambiente]. Esta guía incentiva el monitoreo y la evaluación (M&E) del programa y las mejoras en la calidad del trabajo en el área de población, salud y medio ambiente. Proporciona una lista integral de los indicadores M&E más utilizados para los programas población, salud, medio ambiente.</p> <p>Monitoring the Declaration of Commitment on HIV/AIDS: Guidelines on Construction of Core Indicators [Monitoreo de la declaración de compromiso de VIH/SIDA: lineamientos sobre la formación de los indicadores centrales]. Este documento proporciona componentes clave, que están involucrados activamente en la respuesta individual de un país al VIH y SIDA, con información esencial sobre los indicadores centrales que miden la efectividad de la respuesta nacional.</p>

Contenido/materiales de capacitación existentes

Monitoring HIV/AIDS Programs: A Facilitator's Training Guide [Monitoreo de programas de VIH/SIDA: una guía de capacitación del facilitador]. Módulos 1, 2 y 6. Este paquete de capacitación está diseñado para desarrollar aptitudes para realizar las actividades (M&E). El curso consta de tres módulos básicos: Introducción a M&E; recopilación, análisis y uso de los datos de monitoreo y desarrollo de un plan de trabajo de M&E. También incluye módulos adicionales diseñados para contextos específicos, incluyendo un módulo sobre la comunicación para el cambio del comportamiento.

Referencias citadas

Appelbaum, Richard P. 1970. *Theories of social change*. Chicago: Markham.

Borysowich, Craig. 2008. *Project staffing plan checklist*. EAI Community. <http://it.toolbox.com/blogs/enterprise-solutions/project-staffing-plan-checklist-25337>

Cabañero-Verzosa, Cecilia. 2003. *Strategic communication for development projects: A toolkit for task team leaders*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development/World Bank. In Salem, Ruwaida, Jenny Bernstein y Tara Sullivan. 2008. "Tools for behavior change communication." INFO Reports N.º 16. INFO Project Center for Communication. Baltimore: Facultad de Salud Pública de Johns Hopkins Bloomberg.

Family Health International (FHI). 2006. *Performance improvement: A resource for youth peer education managers*. Youth Peer Education Toolkit. Youth Peer Education Network (Y-PEER) Program. North Carolina: FHI. Disponible: <http://www.fhi.org/NR/rdonlyres/eegzejwh556pyosky4ofygr5movetmchc5hggfuuo567yensje6gjbydtu5cd7iqwoex3etjnucl/Performanceenyt1.pdf>

International Center for Research on Women. 2009. *Integrating multiple gender strategies to improve HIV and AIDS interventions: A compendium of programs in Africa*. Washington: International Center for Research on Women. Disponible: http://www.aidstar-one.com/sites/default/files/Gender_compendium_Final.pdf

International HIV/AIDS Alliance. 2002. *Raising funds and mobilizing resources for HIV/AIDS work: A toolkit to support NGOs/CBOs*. Hove, RU: International HIV/AIDS Alliance.

Mosley, Henry y Benjamin Lozare. 2008. *Strategic leadership in population and reproductive health*. Presentado en la 2ª Conferencia Internacional sobre el manejo de la salud reproductiva (ICRHM, por sus siglas en inglés). Bali, Indonesia, 6 a 8 de mayo.

National Cancer Institute. 2008. *Pink book: Making health communication programs work*. Bethesda: National Institutes of Health. Disponible: <http://www.cancer.gov/cancertopics/cancerlibrary/pinkbook/page1/AllPages>.

Fideicomiso Sudafricano para el SIDA (SAT). 2011. *Mainstreaming gender in response to AIDS in southern Africa*. Johannesburgo: SAT. Disponible: http://www.satregional.org/sites/default/files/publications/Mainstreaming_Gender_in_the_Response_to_HIV_and_AIDS_2011.pdf

Straight Talk Uganda. 2007. *Newsletter monitoring questionnaire*.

Imágenes citadas

El cuarto paso de un proceso de planificación para CCSyC: implementación y monitoreo y dónde se ajusta la investigación dentro de las gráficas de CCSyC adaptado de:

Health Communication Partnership. 2003. *The new P-Process: Steps in strategic communication*. Baltimore: Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health, Center for Communication Programs, Health Communication Partnership.

McKee, Neill, Erma Manoncourt, Chin Saik Yoon y Rachel Carnegie. 2000. *Involving people evolving behaviour*. Nueva York: UNICEF y Penang: Southbound.

Parker, Warren, Lynn Dalrymple y Emma Durden. 1998. *Communicating beyond AIDS awareness: A manual for South Africa* (Primera edición). Sudáfrica: Beyond Awareness Consortium.

Academy for Educational Development (AED). 1995. *A tool box for building health communication capacity*. SARA Project, Social Development Division. Washington: AED.

National Cancer Institute. 1989. *Making health communications work: A planner's guide*. Rockville: U.S. Department of Health and Human Services.

Gráfica de las Tres estrategias clave de la comunicación del cambio del comportamiento social adaptada de: McKee, Neill. 1992. *Social mobilization & social marketing in developing communities: lessons for communicators*. Penang: Southbound.

Why Gap Analysis graphic adapted from:

Family Health International. 2006. *Performance improvement: A resource for youth peer education managers*. Youth Peer Education Toolkit. Youth Peer Education Network (Y-PEER) Program. North Carolina: FHI. Disponible:

<http://www.fhi.org/NR/rdonlyres/eegzejwh556pyosky4ofygjr5movetmchc5hggfuuo567yensje6gjbydtu5cd7iqwoex3etjnucl/Performanceenyt1.pdf>