

Implementación

La implementación es la ejecución, realización y gestión del plan de acción diseñado para materializar la ENDE. Durante la fase de implementación, se mutan ideas y palabras en acciones, proyectos específicos (p. ej., realizar una encuesta adicional, modernizar el sitio web, redactar una nueva ley, construir un nuevo edificio...) y nuevas tareas, además de las actividades regulares, tales como el índice de precios al consumidor. A fin de garantizar éxito de la ENDE, su implementación debería estar en el centro de las preocupaciones de quienes estén involucrados en su diseño.

Se ha observado que muchas estrategias formuladas de forma efectiva fracasan por no haber estimado correctamente la capacidad de ejecutarlas durante la fase de diseño. Tal capacidad debería guiar esta fase y limitar la amplitud de los objetivos.

Para que la implementación tenga lugar exitosa y eficientemente, deberá estar correctamente planificada (**Ver: PREPARACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN**). Debe basarse en un plan de acción bien diseñado y, al mismo tiempo disponer de flexibilidad para reaccionar y adaptarse rápidamente a situaciones inesperadas. Durante el diseño de los planes de acción, la capacidad de implementar debería tenerse en cuenta constantemente

Se espera que la implementación de la ENDE sea una actividad continua. Durante el diseño de una nueva, es muy probable que la actual todavía este ejecutándose. Adicionalmente, puede que algunas actividades se prolonguen en el siguiente período. La implementación es una actividad diaria que involucra a todos, y que tiene lugar en todos los pasos de desarrollo de la ENDE.

Es probable que en la primera, los países hayan establecido una estructura de gobierno del SEN; entonces, la implementación de las subsiguientes ENDE será conducida por el sistema de gestión estratégica.

PRINCIPIOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ENDE

1. Revisar la consistencia y viabilidad del plan de acción

La fase de implementación requiere un plan de acción consistente y robusto. Como fuera mencionado (**Ver: PREPARACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN**) se necesita uno detallado y completo para el primer año de la ENDE. Esto se repetirá para cada año subsiguiente, tal como es requerido por el enfoque de programación rigurosa. La mayoría de las fallas observadas en los países donde se han adoptado ENDE se relacionan con la falta de planes de acción, con una planificación incoherente o imprecisa, o con planes de acción que requieren capacidades fuera del alcance del SEN. Esto significa que al final del año (T-1) debería estar disponible un plan de trabajo para T, luego de ser validado por la autoridad del SEN y de consultarse con los diversos actores y socios de implementación. Su calidad es un elemento clave en el éxito de la implementación de la ENDE.

2. Promover una involucración activa de la alta gerencia y una gestión apropiada del proceso de implementación

La responsabilidad de esta fase debería recaerá en la autoridad del SEN. Para tal propósito, será nombrado un profesional de alto perfil, como "líder de la implementación ENDE", con

Implementación

NSDS GUIDELINES (<https://nsdsguidelines.paris21.org>)

la autoridad necesaria tal tarea. Él/Ella reportará directa y regularmente a la cabeza del SEN. Preparará las reuniones del Comité de Dirección, informará al/la ejecutivo/a del SEN y sugerirá iniciativas cuando sean necesarias. La implementación de la ENDE debería ser la máxima prioridad para la alta gerencia y comunicarse claramente a todo el personal.

Se recomienda establecer un Comité de Dirección, que siga el proceso, involucrando representantes de las diversas agencias (SEN, ministerios del área, otras agencias) en la implementación. El mismo podría también incluir representantes de importantes usuarios de estadísticas. El comité se reunirá regularmente como cuerpo consultivo (dos a tres veces por año). Al final de T-1 se deberían presentar los logros y fracasos del año en curso y del plan de trabajo para T.

3. Desglose en “proyectos” más pequeños

Pequeños equipos con líderes y profesionales de todas las entidades involucradas tendrán la responsabilidad de la implementación técnica del plan de acción. Deberán basarse en los productos (“outputs”) identificados en el plan de trabajo. Para ello se requiere una división del plan de acción.

Se pueden construir pequeños “proyectos” alrededor de cada producto, o de algunos interrelacionados. Dividir la estrategia en tareas y proyectos más pequeños llevará a actividades específicas manejables. Al proceder así, éstos pueden ser hechos “a medida” de los recursos humanos y financieros disponibles, y cumplidos a tiempo.

Cada “proyecto” relacionado a productos/resultados específicos será dividido en fases según los diversos pasos requeridos para terminarlo.

4. Apuntar a crear estructuras permanentes

De la misma manera en que se construyen teorías por encima de prácticas, las estructuras y enfoques deberían ser desarrollados con vistas a lograr la satisfacción de cuestiones mayores a las que están al alcance. Cada vez que un nuevo proyecto comienza, el SEN debería identificar aspectos específicos al mismo y aquellos de interés común al programa general. Esto permitirá definirlo (o a sus sub-componentes), con el objetivo de incluir un componente durable relacionado con la infraestructura, los conocimientos, los procesos o el ambiente laboral.

5. Maximizar el poder de los recursos humanos y las comunicaciones

Durante la implementación del proyecto, el factor humano es primordial. Los miembros del equipo deberán estar convencidos de la relevancia de los objetivos de todos los proyectos relacionados con la ENDE. Es importante armar una estructura de gestión con los miembros de comité indicados, a fin de beneficiarse de la rica y diversa experiencia del personal.

Se necesitará un enfoque de recursos humanos para movilizar y motivar a los profesionales involucrados en la implementación de la ENDE. Las evaluaciones realizadas mencionan la movilización pobre entre las causas de fracaso.

Es preciso un enfoque de comunicación activo y regular. La información para tomar decisiones debería ser proporcionada a los empleados en forma clara y oportuna. Debe alentarse una mayor interacción entre los diversos componentes del SEN y los involucrados.

6. Documentación, evaluación, monitoreo y ajustes

La documentación y evaluación ambos juegan roles importantes en asegurar la calidad de un programa y en informar a la gerencia. La documentación es un componente clave del mantenimiento de la calidad así como de una sólida gestión de riesgos. Al mismo tiempo que establece definiciones claras, también ayuda a evitar que el programa estadístico dependa de la "expertise" de un individuo dado. Es una forma de transferir el conocimiento adquirido y necesario para mantener los programas. Se puede documentar en varios formatos (documento, documento formal, actas, directrices, procedimientos, etc.) y sobre varios aspectos (conceptos, métodos, procesos, propósito de métodos utilizados) de un programa. La documentación es también un insumo importante para el proceso de evaluación.

Las medidas de evaluación deberían definirse al comienzo mismo de los proyectos con vista a utilizarlas no solo para informar sobre ellos, sino también para ayudar a encauzarlos en la dirección correcta. Ellas pueden ser cuantitativas (número de, tasas, porcentajes) o cualitativas (**Ver: MONITOREO, EVALUACIÓN, INFORMES**).

A lo largo del tiempo, según evolucionen los proyectos, con frecuencia necesitarán ser ajustados en base al conocimiento adquirido. Tal reorganización no es señal de fracaso, sino de que la información recién adquirida está siendo utilizada para adaptarse al contexto cambiante. Un estricto proceso de monitoreo proporcionará la necesaria para alimentar el proceso de ajuste.

En la práctica

La implementación de la ENDE puede ser hecha a lo largo de varias fases específicas: preparación, ejecución; evaluación.

Pasos de Implementación ENDE

A. FASE DE PREPARACIÓN

La fase de preparación garantizará que los varios aspectos del plan de acción estén debidamente organizados.

Paso A.1: Confirmar recursos

Una vez que una persona ha sido identificada como líder de la implementación de la ENDE, su función debería ser detallada y reconocida. Debería estar a cargo de planificar proyectos, coordinar las actividades, y responsabilizarse por los resultados. El tipo y número de recursos humanos necesarios para ejecutar las actividades deberán ser identificados. La disponibilidad de empleados con las capacidades correctas dentro del marco temporal del proyecto necesita ser confirmada. Los recursos financieros, tanto salariales como otros, también necesitan ser verificados por la gerencia superior a fin de garantizar que el proyecto disponga de suficientes fondos en el período asignado para su consumación.

Paso A.2: Designar una gestión

Debería establecerse una estructura de gobierno para supervisar el progreso. Para los proyectos relacionados con la ENDE, por ejemplo, podría ser necesario un comité directivo compuesto de miembros jerárquicos de la gerencia que les proporcione dirección estratégica. La amplitud del plan de acción también determinará qué otros niveles gestión

Implementación

NSDS GUIDELINES (<https://nsdsguidelines.paris21.org>)

podrían necesitarse. La división en pequeños “proyectos” podría requerir únicamente gerentes de proyecto vinculados al líder de implementación, o un pequeño equipo en que participen las entidades involucradas. En cualquier caso, todos los comités y equipos deberían tener un mandato preciso, y las funciones de sus miembros deberán definirse claramente. La frecuencia de reunión de cada comité debería establecerse en este momento.

Paso A.3: Organice actividades

Enliste todas las actividades y tareas para lograr el resultado final de cada producto o “proyecto”. En este momento, será provechoso evaluar si alguna/s pueden montarse en procesos ya establecidos en otros departamentos del SEN u otras agencias asociadas. Ellas deberían priorizarse en base a limitaciones financieras y de recursos humanos. Algunas actividades menos esenciales a los logros del proyecto podrían ser reducidas o pospuestas. Cada una de las inscritas en el cronograma debería asignarse, ya sea a un equipo entero o a un miembro. Deberían identificarse las dependencias entre actividades y ordenarlas secuencialmente. Algunas actividades podrían requerir una ejecución secuencial, ya que el resultado de una será condición de la otra. Otras sin dependencias podrán ser realizadas en paralelo, cuando hubiera suficientes recursos disponibles.

Paso A.4: Emplazar herramientas de medición y documentación

Para poder monitorear el progreso y éxito de las actividades, se deben definir indicadores medibles. Los mismos deberán seleccionarse a fin de ser (SMART) Específicos, Medibles, Alcanzables (realistas), Relevantes, de Duración limitada. Se deberá programar un cronograma de informes, por ejemplo mensuales/trimestrales/anuales. Con la debida documentación y monitoreo regular, la gerencia podrá reencauzar los proyectos cuando sea necesario (esto es, en cuestión de finanzas, tiempo, enfoque, etc.) y seguir encaminado hacia la meta.

Paso A.5: Evaluar riesgos y preparar una estrategia de mitigación

La buena planificación también incluye una profunda reflexión sobre riesgos. Además de enlistarlos, se debe evaluar tanto la probabilidad de que ocurran (baja, mediana, alta) como su impacto sobre los resultados del proyecto (bajo, mediano, alto). Para moderar ambas variables, debería concebirse una estrategia de mitigación para cada uno, en caso de materializarse.

Paso A.6: Emplazar estrategia comunicacional

El éxito de un proyecto también depende de la buena comunicación (Ver: PROPUGNACIÓN). Debe prepararse una estrategia para asegurar que todos los miembros del equipo estén al corriente del progreso, cambios y cuestiones emergentes atinentes a las actividades. Esto puede incluir distribución de informes de avance, actas, información sobre hitos alcanzados, etc.

B. FASE DE EJECUCIÓN

La fase de ejecución es la fase más larga de la implementación ya que cuando el “trabajo del proyecto” se realiza.

Paso B.1: Monitorear el progreso con regularidad

Implementación

NSDS GUIDELINES (<https://nsdsguidelines.paris21.org>)

Las actividades necesarias para un resultado o “proyecto” deberán ser monitoreadas regularmente para asegurar que estén encaminadas al logro de sus objetivos. El seguimiento del progreso se deberá realizar mediante reuniones o informes regulares. Los indicadores identificados en el Paso B.4 pueden ser medidos periódicamente. Una revisión regular de los gastos presupuestarios también será necesaria para verificar que el presupuesto se mantenga dentro de los límites financieros. El cronograma de actividades también deberá monitorearse en forma regular a fin de confirmar que han sido completadas a tiempo, o si un retraso podría entorpecer los resultados.

Paso B.2: Comunicar

La gerencia superior, comités de gobierno y miembros del equipo deberán ser informados regularmente sobre el progreso o retraso del proyecto. La buena comunicación garantizará que el plan de acción discurra fluidamente. Por ejemplo, se pueden entregar informes de resumen del progreso a la gerencia superior, mientras decisiones sobre aspectos técnicos pueden someterse a consulta electrónica con los miembros del equipo.

Paso B.3: Resolver cuestiones

Las cuestiones deberán resolverse apenas surjan, pues podrían impactar sobre más de una actividad y afectar el cronograma del proyecto. Las más importantes podrán ser elevadas a comités de gobierno para su asesoría estratégica.

C. FASE DE EVALUACIÓN

Poco después de terminar el proyecto, los actores principales deberán ser consultados sobre su percepción de qué fue bien implementado y qué podría haberse hecho diferente. Estas lecciones deberían ser documentadas, ya que proporcionarán insumos útiles para futuros proyectos.

Paso C.1: Recolectar comentarios y críticas

Una vez completados los productos, es importante recolectar las opiniones de los actores principales sobre los diferentes componentes. Este ejercicio puede realizarse en una discusión grupal informal o mediante cuestionarios individuales, y debería ocurrir poco después de la compleción de las actividades. En la devolución debería mencionarse lo que fue bien, lo que no, y sugerencias para mejorar. Debería abarcar todas las dimensiones de la implementación (incluyendo planificación, comunicación, gestión, etc...).

Paso C.2: Documentar

Debe prepararse un breve documento de resumen de los resultados del ejercicio de devolución. Las lecciones aprendidas siempre son útiles para los gerentes y proporcionan buenos insumos para la siguiente versión de la ENDE.

Source URL: <https://nsdsguidelines.paris21.org/es/node/287>