



Programa en **Auditoría Gubernamental**

Aplicación del Modelo de
Gestión para Resultados

Sesión 2.

¿Cómo planearlo y para quiénes?

Script



Te doy la bienvenida a nuestra **segunda sesión, “¿Cómo planearlo y para quiénes?”**, de la asignatura Aplicación del Modelo de Gestión para Resultados, perteneciente al programa en **Auditoría Gubernamental**.

Ahora que sabes qué es la **Metodología de Marco Lógico** y por qué es una importante herramienta de planeación, además de que ya conoces cómo se determina un problema y cómo se identifica a las poblaciones que lo presentan, es indispensable continuar con la importancia de **determinar el problema** y el **análisis de los involucrados**.

Como vimos, **un problema es una situación que debe ser revertida**, por lo que, al identificarlo, se deben tener más aciertos que errores, ya que esto, a largo plazo, nos generará una mejor planeación sin tener que modificar el diseño de nuestro programa.

Una de las mayores dificultades a las que se enfrenta la **aplicación del Modelo de Gestión para Resultados**, a través de la herramienta de Marco Lógico, es la **definición y solución de un problema público**. Este fenómeno se observa cuando las personas encargadas de diseñar el programa conciben el problema de manera diferenciada, partiendo de una red desarticulada con una nula participación de la población objetivo.

¿Por qué es tan importante una correcta identificación del problema público? Para responder esta pregunta, iniciaremos con nuestro **primer subtema**, “Errores, aciertos y redacción de un problema”. Al determinar un problema, se debe precisar la importancia de la situación y de sus elementos.

Pero ¿qué debemos hacer para lograr esto? Primero, tenemos que establecer en la **agenda** un problema público, para comprometer las capacidades del gobierno, aceptando diferentes intereses, diversidad de características, restricciones, causas y efectos al momento de definirlo. El no hacerlo correctamente **limitará una oportunidad de solución del asunto detectado**.

A su vez, para definir el problema correctamente, se sugiere tener un **diagnóstico** que nos acerque a su definición. Es decir, una vez detectado e instalado en la agenda

pública, para estructurarlo, es necesario **determinar su magnitud, efectos, impactos, relaciones y posibles soluciones.**

Un problema bien estructurado será bien solucionado, traduciendo su información a hechos reales, **reconociendo sus causas y efectos.** Por otro lado, si está mal estructurado, no contará con una identificación precisa de los elementos que lo constituyen.

Ahora bien, la principal dificultad al momento de definir problemas públicos es la “**suboptimización**”, que consiste en estudiar el problema menor y perder de vista el problema mayor. Se puede encontrar el **óptimo local**, pero dejar a un lado el **óptimo global.** En otras palabras, el problema siempre estará relacionado con otros problemas más amplios e importantes.

Si las administraciones públicas resolvieran los asuntos partiendo de una mejor definición de los problemas, probablemente se ahorrarían muchos recursos y los resultados quizá serían diferentes.

Ahora, como nuestro **segundo subtema**, es momento de conocer cómo se realiza el **análisis de los involucrados**, que **es la identificación de los actores que participarán en el programa**, los cuales aportarán, investigarán e interpretarán expectativas, necesidades e intereses.

En este análisis, además de señalar roles, participaciones e impactos, es importante crear estrategias que **permitan beneficiar la planeación y dar continuidad a lo que se esté realizando.**

En todo proyecto, generalmente los involucrados son los **expertos en políticas públicas, los tomadores de decisiones, los que financian y, por supuesto, la población objetivo.** Pero ¿cómo hacer un análisis de los involucrados? Como paso uno, tenemos que **definirlos.** Debemos tener presente que hablamos de programas públicos, donde los involucrados son muchos, por lo que es muy importante hacer conjuntos de interesados, partiendo de características comunes.

En el paso dos, **organizaremos** a los involucrados. Para ello, podemos realizar una tabla con cada uno de los grupos que identifiquemos, por ejemplo, las poblaciones, organizaciones participantes, servidores públicos, grupos de interés como partidos políticos o sectores de la sociedad civil. En este punto vale la pena preguntarnos **¿cuáles son los principales intereses de los involucrados en el proyecto?** Tenemos que recordar que en esta etapa todavía no tocamos las soluciones, sólo las empezamos a **enlistar**, para saber qué le corresponde a cada quién.

Como tercer paso, es preciso valorar a los involucrados, orientando el tipo de estrategia que se utilizará en cada grupo, ya sea de interés, impacto, influencia, decisión o poder. ¿Cuál usar? Esto dependerá de la naturaleza del programa.

Organismos como la CEPAL recomiendan el **modelo expectativa-fuerza**, el cual pretende medir la combinación entre expectativa y la fuerza para apoyar o rechazar un proyecto, donde los involucrados juegan un papel fundamental.

En el cuarto paso, será preciso definir las **estrategias con los involucrados**. Reiteramos que sólo utilizaremos esto como un punto de referencia para fijar los niveles de objetivos, a fin de generar un análisis para involucrarlos y dar dirección a lo que queremos lograr.

Interesante, ¿verdad?

Finalmente, veamos **nuestro tercer subtema, “Mapa de relaciones, etapas y tabla de expectativas”**. Una vez que tienes claros los pasos que se deben seguir para el análisis de los involucrados, es muy importante su **clasificación**, para lograr **el mapa de relaciones**. Esto nos permitirá determinar cómo se vinculan las variables de cada grupo involucrado, teniendo definidas la conexión e influencia de todos los entes participantes.

Al lograr la sinergia entre los involucrados, cada etapa, desde su **definición hasta la organización, valoración y delimitación de estrategias**, nos permitirá optimizar los

beneficios sociales, políticos e institucionales del proyecto, limitando los impactos negativos.

Por último, es momento de crear una **tabla de expectativas**, la cual nos ayudará a responder preguntas como ¿cuáles son las expectativas que tienen los involucrados respecto del proyecto? ¿Qué creen que ocurrirá a partir del proyecto? ¿Qué esperan que realmente ocurra?

Esta tabla nos permitirá **identificar** todos aquellos entes que puedan tener interés o que se pudieran beneficiar directa o indirectamente de lo que se desea combatir, además de **conocer** roles, intereses, poder y capacidades de participación, e identificar la posición de cada uno en cuanto a cooperación y límites. Esto permitirá tomar decisiones estratégicas frente al proyecto, diseñando caminos que nos lleven a lograr buenos resultados, y **nos ayudará a interpretar** las conclusiones del análisis y saber si pueden o no ser incorporados al diseño del proyecto.

¿Qué te ha parecido este nuevo tema? Te invito a seguir estudiando juntos.

Bibliografía

Franco, J. (2020). *Análisis y diseño de políticas públicas*. Puebla: IEXE.

Ortegón, E. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos*. Santiago de Chile: CEPAL.

Urrea, M. (1993). *Los problemas para la definición de problemas en políticas públicas de Bardach a Noël-Roth*. México: Criterio libre jurídico.