

TALLER DE CAPACITACIÓN EN TEMAS DE DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Manual de implementación

Contenido

Sesión 1. Conceptos teóricos de la implementación.....	83
Sesión 2. Reforzamiento teórico	85
a. Aspectos a revisar antes de la implementación	85
Sesión 3. Riesgos y obstáculos más recurrentes en la implementación.....	87
a. Definición poco precisa de la población objetivo y los demás colectivos implicados:.....	87
b. Determinación de los problemas a resolver y sus causas sin una participación activa de la población objetivo	87
c. Formulación de los objetivos del programa de forma imprecisa o poco realista	88
d. Deficiencias posibles en relación con el objetivo específico	88
e. Diseño de indicadores objetivamente “inverificables”	88
f. Consideración de la viabilidad del programa “en el último minuto”	88
g. Aspectos a destacar más allá de la planeación.....	89
Sesión 4. Viabilidad de la política pública	90
Sesión 5. Estrategias de mitigación	92
a. Retos, riesgos y obstáculos en la implementación.....	93
i. Inseguridad y violencia:.....	93
ii. Nuevos servicios.....	94
iii. Una OSC “nueva” en la comunidad.....	94
Sesión 6. Monitoreo y evaluación.....	96
a. Sistematización de la información	96
b. El beneficio del monitoreo constante.....	97
Sesión 7. Brechas en la implementación	99
a. Brecha de apropiación.....	99
b. Brecha de sustentabilidad.....	99
c. Brecha de incidencia.....	100
d. Brecha de comunicación y visibilidad.....	100
1. Ejercicio aplicado	101
2. Ejercicio aplicado	105
Lecturas adicionales	107
a. Sesión 1.....	107

b. Sesión 5.....	107
c. Sesión 7.....	107
Glosario	108
Bibliografía	109

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Definiendo la estrategia	85
Ilustración 2: Definición del público objetivo.....	86
Ilustración 3: Definición del modelo de implementación	86
Ilustración 4: Especificaciones del Proyecto EJEMPLAR.....	92
Ilustración 5: Etapas de la sistematización	97
Ilustración 6: Ejemplo de los beneficios del monitoreo y evaluación (1/3).....	97
Ilustración 7: Ejemplo de los beneficios del monitoreo y evaluación (2/3).....	98
Ilustración 8: Ejemplo de los beneficios del monitoreo y evaluación (3/3).....	98

Sesión 1. Conceptos teóricos de la implementación

Temas

- Definición de implementación de políticas públicas o programas.

Objetivo

- Conocer los factores clave a considerar en el diseño de una estrategia de implementación.
- Identificar retos más comunes en los procesos de implementación.
- Presentar los beneficios de comunicación de la política pública.

La implementación es el proceso que ocurre entre el diseño formal de la política y el resultado final alcanzado; es el momento en el cual una política puede ser influenciada por diversas variables independientes –actores y factores– que pueden apoyar, o bien, alterar u obstruir el cumplimiento de los objetivos originales (Revuelta Vaquero, 2007). Es posible que el diseño de la política pública sea muy preciso y contenga factores de éxito, pero es en la implementación donde las políticas normalmente fracasan.

En esta etapa de política pública, el conocimiento del entorno institucional/político se vuelve un factor determinante para identificar si éste será favorable o bien un obstáculo para implementar la política diseñada. Asimismo, acontecimientos inesperados (por ejemplo, inundaciones, huracanes, terremotos, etc.) pueden presentarse y, por su carácter de emergencia, convertirse en prioridad y por lo tanto, reducir el presupuesto para atender otros problemas. Dado lo anterior, es importante definir qué política pública es más necesaria y estimar su grado de viabilidad: “el entorno debe de ser tomado en cuenta por los tomadores de decisiones, ya que es la fuente de las exigencias a las que los formuladores de políticas deben responder, pero también es la principal fuente de restricciones sobre lo que puede hacerse.” (Corkery, Land, y Bossuyt, 1995).

La ruta exitosa para la implementación de políticas públicas depende, básicamente, de dos condiciones, política y comunicación. Por un lado, es relevante que el gobierno (o el actor encargado de la implementación) defina de manera amplia y clara los problemas sociales, que conceptúe objetivamente las alternativas de solución disponibles y, que defina una estrategia eficiente de implementación. Por otro lado, es necesario que los beneficiarios de las políticas las comprendan adecuadamente. Esta última condición se logra mediante un amplio proceso de comunicación y persuasión, de tal suerte que esas políticas se transformen en acción administrativa coherente y, sobre todo, eficiente y productiva. (Dorantes y Aguilar, 2012).

Para lograr una comunicación mucho más eficiente, se puede crear una agenda comunicativa o un plan estratégico de comunicación, que tenga el propósito de responder dudas sobre la implementación, ya que ni los objetivos ni las especificaciones pueden ponerse en práctica, a menos que se les exprese con claridad. Esto ayudará a expresar lo que se espera de los implementadores y por tanto, convierte más eficiente la política pública. (Dorantes y Aguilar, 2012).

La comunicación entre los operadores de política pública, los operadores "de calle", y los beneficiarios, es crucial para construir mecanismos que permitan compartir entre todos los actores involucrados los objetivos del programa, los servicios que se ofrecerán y los retos u obstáculos que se están enfrentando en el proceso de implementación y poder, en caso de ser necesario, plantear alternativas para alcanzar las metas diseñadas. (Dorantes y Aguilar, 2012).

De igual manera se recomienda ampliamente seguir un proceso organizado de recopilación de datos, de manera que se logren obtener datos verificables a la hora del monitoreo y evaluación. Por ejemplo, medir cómo estaba la situación al momento de empezar el programa, medirla después de cierto tiempo de la implementación del programa y así sucesivamente.

Sesión 2. Reforzamiento teórico

Temas

- Preguntas clave del proceso de diseño de política pública.
- Definición de la población objetivo.
- Definición general de la implementación.

Objetivo

- Recordar las preguntas básicas a responder en preparación a la definición de la estrategia de implementación de políticas públicas.

a. Aspectos a revisar antes de la implementación

Antes de dar inicio a las acciones de implementación, es necesario recordar: las preguntas a contestar como parte del proceso de diseño de política pública, la definición de la población objetivo y, finalmente, plantear ciertas preguntas relacionadas a la implementación del programa.

Ilustración 1: Preguntas relevantes del proceso de diseño de política pública en preparación a la implementación

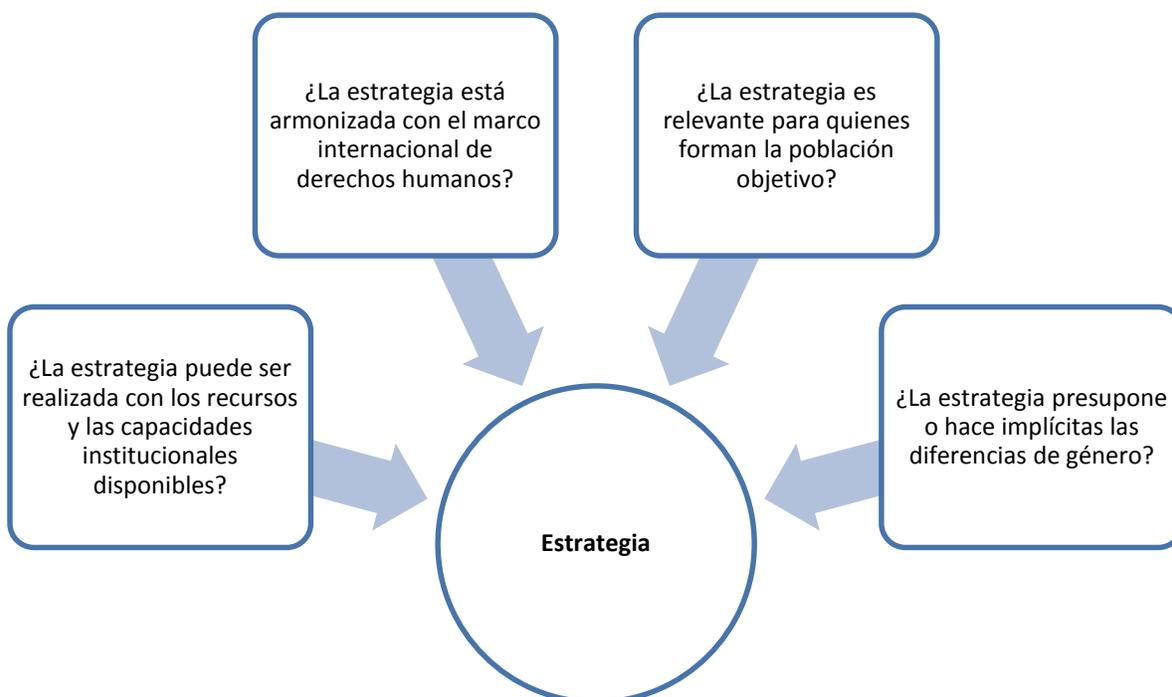


Ilustración 2: Definición de la población objetivo

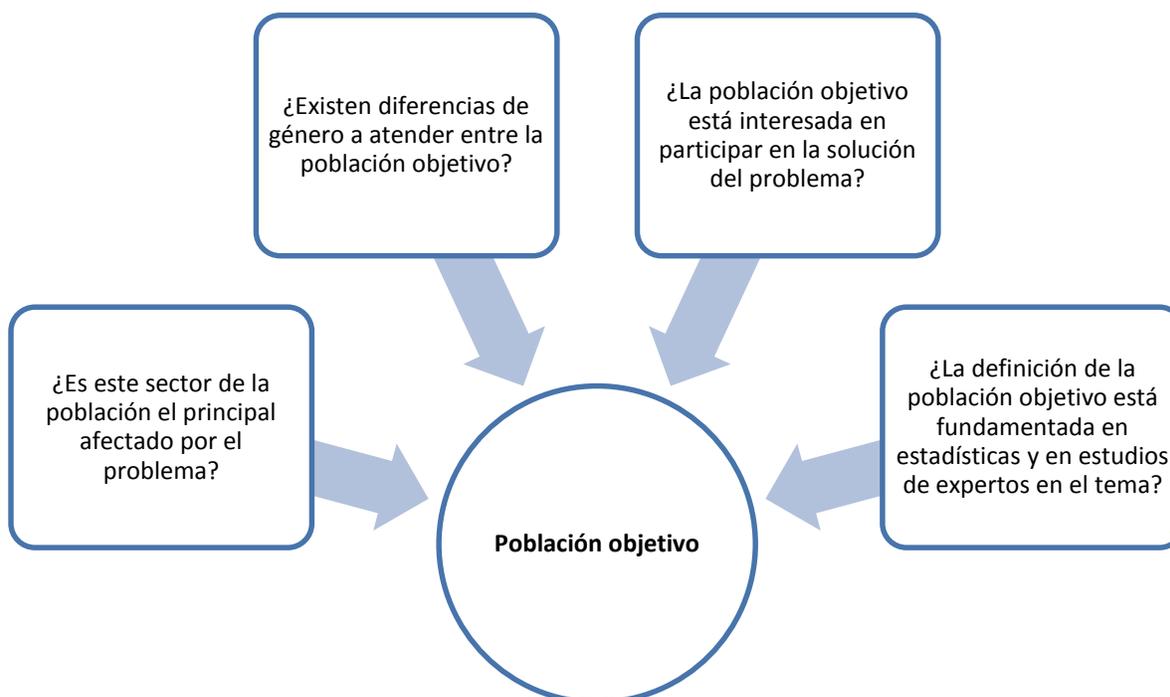
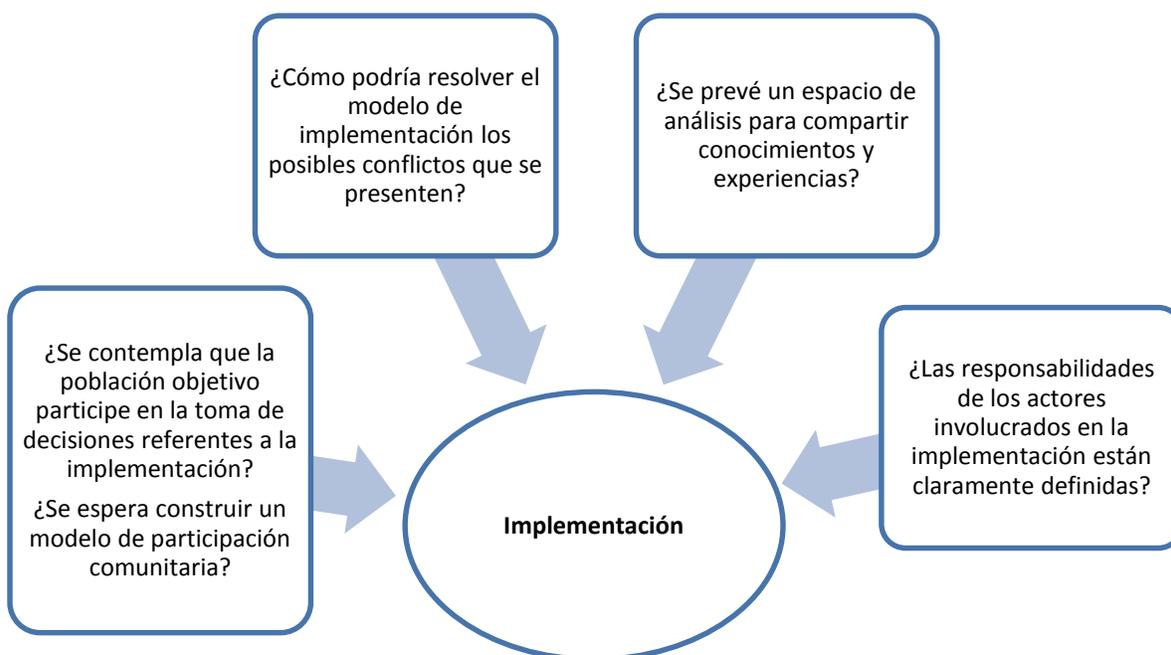


Ilustración 3: Algunas preguntas a responder por el modelo de implementación



Sesión 3. Riesgos y obstáculos más recurrentes en la implementación

Temas

- Riesgos y obstáculos mayormente presentes en la implementación.

Objetivo

- Conocer los retos más recurrentes que deben ser considerados en el momento de diseñar una estrategia de implementación.

Durante la implementación, pueden presentarse distintos riesgos y obstáculos, los cuales deben considerarse en el momento de diseñar una estrategia de implementación de forma que se evite comprometer el desarrollo del programa. **Los riesgos y obstáculos más comunes son los siguientes:**

1. Definición poco precisa de la población objetivo y de los colectivos implicados
2. Determinación de los problemas a resolver y sus causas sin una participación activa de la población objetivo
3. Formulación de los objetivos del programa de forma imprecisa o poco realista
4. Deficiencias posibles en relación con el objetivo específico
5. Diseño de indicadores objetivamente “inverificables”
6. Consideración de la viabilidad del programa “en el último minuto”
7. Aspectos a destacar más allá de la planeación

Analizando cada riesgo y obstáculo:

a. Definición poco precisa de la población objetivo y los demás colectivos implicados:

- Definir grupos de población objetivo de forma muy general, sin considerar características socio-demográficas.
- No indicar los criterios y razones utilizadas para la selección de los grupos público objetivo.
- Generalizar a los colectivos de la población objetivo de la intervención sin proporcionar información relevante acerca de ellos.
- No tomar en cuenta a otros colectivos o actores afectados por la intervención futura.

Es importante que el programa considere los intereses del resto de los actores que puedan resultar, de modo directo o indirecto, afectados positiva o negativamente por la intervención.

b. Determinación de los problemas a resolver y sus causas sin una participación activa de la población objetivo

- Definir los problemas de la población objetivo sin la participación de éstos.
- Expresar los problemas como “ausencia de soluciones”, no como situaciones o estados negativos que afectan a los grupos público objetivo.

- Formulaciones que resulten confusas o que reúnan varios problemas en un mismo enunciado.
- Presentar relaciones que no respondan a una relación causa-efecto entre las mismas.

Es importante que la población objetivo participe activamente en la identificación y definición de los problemas, ya que este proceso complementa la información presentada a través del diagnóstico sustentado con datos estadísticos.

c. Formulación de los objetivos del programa de forma imprecisa o poco realista

- Incorporar en el enunciado de los objetivos numerosas dimensiones de desarrollo, lo que dificulta la selección y asignación de indicadores verificables objetivamente.
- Plantear los objetivos de manera excesivamente ambiciosa y poco realista.
- Enunciar objetivos con un carácter marcada o exclusivamente operativo expresando lo que el proyecto va a hacer, en lugar de lo que pretende lograr.

La formulación imprecisa de objetivos constituye un obstáculo central, en la medida en que esboza las futuras soluciones posibles a los problemas detectados.

d. Deficiencias posibles en relación con el objetivo específico

- Incluir más de un objetivo específico por proyecto.
- Enunciar el objetivo específico de forma excesivamente extensa, mezclando medios y fines

Sólo debe enunciarse un único objetivo, éste define qué es lo que se logrará y, por tanto, qué habrá de medirse para conocer el éxito del proyecto. Adicionalmente se pueden incluir objetivos específicos.

e. Diseño de indicadores objetivamente “inverificables”

- No disponer, al menos, de un indicador para cada objetivo y cada resultado.
- Contar únicamente con un sólo indicador indirecto, para medir un objetivo o un resultado.
- Elaborar indicadores incompletos que no especifiquen alguno de los siguientes elementos: cantidad, calidad, tiempo, público objetivo y lugar.
- Contar con indicadores que no disponen de la correspondiente fuente de verificación asociada.
- Seleccionar indicadores que, aunque formalmente bien contruidos, no pueden ser comprobados a través de la fuente de verificación asociada.

Un indicador es “verificable objetivamente” cuando traduce de manera inequívoca el objetivo o resultado al que se refiere sin favorecer algún tipo de interpretación subjetiva.

f. Consideración de la viabilidad del programa “en el último minuto”

- Efectuar el análisis de viabilidad precipitadamente, como algo separado e independiente del diseño del proyecto.

- No contemplar en el diseño del proyecto elementos específicamente destinados a mejorar sus perspectivas de sostenibilidad, tales como actividades, financiamiento, aceptación pública, apoyo político, resultados, indicadores, hipótesis, condiciones previas, etc.
- Exagerar, sin suficiente justificación, las perspectivas favorables de viabilidad del proyecto.
- No acreditar documentalmente algunos de los elementos a través de los cuales se pretende mejorar las condiciones de viabilidad antes del inicio del proyecto.
- Los factores a tomar en cuenta para la de viabilidad:
 - Políticas de apoyo
 - Tecnología apropiada
 - Protección del medio ambiente
 - Aspectos socioculturales
 - Capacidad institucional y de gestión
 - Factores económicos y políticos

g. Aspectos a destacar más allá de la planeación

- El proceso de diseño y planeación son aspectos importantes que deben tomarse con seriedad, pero es importante considerar que no será lo único que defina el éxito del proyecto. También debe darse prioridad a:
 - Una cultura de trabajo saludable,
 - Las estrategias de comunicación interna,
 - Las estrategias de sistematización de la información y
 - La apropiación del proyecto por parte del público objetivo.

Sesión 4. Viabilidad de la política pública

Temas

- Relevancia de la viabilidad de una política pública.

Objetivo

- Identificar los elementos que pueden incrementar la viabilidad de una política pública

Una política pública correctamente diseñada con base en un sólido diagnóstico sobre el problema a atender incrementa su éxito en la implementación, es decir, se vuelve viable, si se consideran las siguientes recomendaciones (Weimer y Vining, 1998):

a. Identificar los actores relevantes

Para esto, es necesario preguntarse:

- ¿Qué grupos o personas son los más probables de levantar la voz sobre un tema? Sobre todo se recomienda poner atención en aquellos que les resulte importante e interesante el problema y en aquellos que cuentan con la autoridad para tomar decisiones.
- ¿Cómo hacer un listado de actores potenciales? Hay que asumir que cualquiera con interés, ya sea económico, por partido, ideológico o profesional es un actor potencial. También se debe de incluir a las personas en puestos de decisión. A veces se recomienda contactar a los actores potenciales directamente para conocer sus puntos de vista y para entender si van a ser aliados o el contrario, afectarán la futura política.

b. Entender las motivaciones y creencias de los actores

Normalmente la posición de los actores puede definirse a través de un análisis de sus posturas emitidas alrededor del tema central que concierne la política pública en cuestión. Unas veces la opinión de los demás coincide con la de usted y otras no, si cree que su visión está basada en información incorrecta, puede resultar útil proveer información estadística para tratar de refutar su argumento y así influir su forma de pensar. Se recomienda tratar de imaginarse en la posición de cada actor y preguntarse ¿qué es lo que querría que se implementara y qué política consideraría apoyar?

c. Evaluando los recursos de los actores

Los recursos no son necesariamente económicos. Los recursos pueden ser relaciones, votos, contactos, influencia, entre otros. Todos estos influyen en las decisiones de política pública a la hora de implementarla.

d. Escenario político:

Cada escenario tiene sus propias reglas, ya sea escritas o no escritas. Es importante familiarizarse con las reglas de los mismos para poder predecir acciones y planear una estrategia.

- i. Negociación: las personas con alta capacidad de decisión pueden apoyar la política pública si ésta les ofrece la posibilidad de compartir créditos y logros.
- ii. Compromiso: esta estrategia se refiere a modificar la propuesta de política pública con el fin de hacerla más políticamente aceptable de manera que se pueda ganar más apoyo.
- iii. Calendarios electorales: en el caso de México, los gobiernos municipales gobiernan por un periodo de tres años, los gobiernos estatales por un periodo de seis años; ambos sin derecho a ser reelegidos. Es importante considerar el calendario electoral para determinar en qué momento del mismo se cuenta con mayor probabilidad de generar interés por la política pública propuesta.

Una vez considerados los factores arriba mencionados, se recomienda apoyarse en un esquema similar al que se muestra a continuación porque facilita vislumbrar con mayor claridad los actores clave a considerar para incrementar la viabilidad de la política.

Ilustración 4: Tabla de viabilidad

Actor	Actor secundario / Actor principal	Ideología/Objetivos	Recursos que ofrece	A favor / En contra de la política	Mensaje a transmitir para contar con su apoyo
1.					
2.					
3.					

Sesión 5. Estrategias de mitigación

Temas

- Estrategias de mitigación en la práctica.

Objetivo

- Comprender mediante un ejemplo de proyecto, las estrategias de mitigación que se pueden crear cuando surgen situaciones no previstas.

El programa “Empoderamiento de la Juventud y Educación en Monterrey por la Legalidad, Avance y Respeto-EJEMPLAR” ha sido implementado por Alianza Heartland, una organización sin fines de lucro con amplia experiencia en la implementación de programas sociales para poblaciones en riesgo. Por medio del ejemplo de un programa social se muestran algunas estrategias de mitigación que usó la organización en la práctica.

Ilustración 5: Especificaciones del Proyecto EJEMPLAR

Programa:	Empoderamiento de la Juventud y Educación en Monterrey por la Legalidad, Avance y Respeto (EJEMPLAR)
Objetivo:	Desarrollar alternativas para los niñas, niños y jóvenes que incrementen y promuevan el respeto por la cultura de la legalidad y el estado de derecho ante el riesgo de involucramiento en las pandillas.
Población objetivo:	6,000 niños y adolescentes de 6-18, y 2,000 padres y madres de familia
Enfoque Geográfico:	Monterrey (Col. Independencia y La Alianza), Guadalupe (Col. Nueva Almaguer) y García (Centro y Ampliación Nogales), Nuevo León.
Fechas de Implementación:	Octubre 2012 – Septiembre 2015

Los objetivos estratégicos del programa son:

- Prevenir la deserción escolar.
- Promover estilos de vida saludables en niñas, niños, jóvenes y sus familias.
- Facilitar a niñas, niños y jóvenes alternativas formativas ante el pandillerismo y crimen organizado.
- Brindar servicios psicosociales comunitarios a niñas, niños, jóvenes y padres de familia afectados por el pandillerismo y la violencia.

Alianza Heartland implementa el programa EJEMPLAR en colaboración con un socio local. El socio, Villas Asistenciales (VA), es una organización mexicana sin fines de lucro, ubicada en Monterrey, Nuevo León. VA fue fundada en 1996 en respuesta a las necesidades de niños huérfanos y vulnerables en Santa Catarina, Nuevo León. Desde el año 2009, AHM ha proporcionado apoyo

organizativo y financiero a VA con el propósito de fortalecer su gestión organizacional y desarrollo del programa.

Las actividades de las Villas Asistenciales se enfocan en niños, niñas y adolescentes, así como en padres y madres de familia.

- Para las niñas, niños y adolescentes de 6 a 14 años principalmente:
 - Programa de Desarrollo de Habilidades: numéricas, verbales, artísticas, sociales, deportivas
 - Modelo de atención bio-psico-social
- Para los padres y madres de Familia se incluyen:
 - Escuela para madres y padres
 - Talleres
 - Atención psicológica

Las actividades de Alianza Heartland México A.C se enfocan en jóvenes principalmente.

- Para los jóvenes de 12 a 18 años:
 - Taller de uso de medios audiovisuales: análisis de contexto, análisis de medios, desarrollo de habilidades audiovisuales, proyecto comunitario
- Uso de redes sociales:
 - Blog www.ejemplar.org
 - Facebook Proyecto Ejemplar
- Atención Psicosocial:
 - Grupal
 - Personal
 - Especializada

a. Retos, riesgos y obstáculos en la implementación

Alianza Heartland y VA se enfrentaron a diferentes retos, riesgos y obstáculos durante la implementación del programa EJEMPLAR.

i. Inseguridad y violencia:

En los últimos años, la presencia del narcotráfico y el narcomenudeo ha incrementado los índices de delitos y violencia en varias zonas del país, el noreste una de las zonas más afectadas. Dicha situación dejó en la sociedad una sensación de desconfianza y desorganización. Agudizó la violencia y el estrés en zonas urbanas que ya manifestaban tal problemática.

Los retos relacionados a la inseguridad y la violencia al implementar el programa EJEMPLAR fueron:

1. Completar equipo de trabajo
2. Brindar seguridad a las y los colaboradores(as)
3. Entrar a los polígonos

Las estrategias de mitigación respecto a la inseguridad y violencia fueron:

1. Plan de Seguridad
 - Institucional
 - Específico por proyecto
2. Alianzas con organizaciones participantes del mismo programa así como con actores gubernamentales locales y estatales.
3. Bitácoras de incidentes
 - Noticias locales (por comunidad).
 - Incidentes en campo (durante las sesiones de trabajo).

ii. Nuevos servicios

Durante la implementación, se observaron las distintas situaciones que se presentan en la realidad cotidiana de las y los jóvenes con quienes se trabaja. Se detectó que el tiempo y los temas de las sesiones no eran suficientes para abordar las inquietudes que las y los jóvenes planteaban, por lo tanto, se decidió desarrollar servicios complementarios a través de un Modelo de Atención Biopsicosocial así como realizar modificaciones al Modelo de Medios y Liderazgo.

Los retos respecto a los servicios complementarios que se desarrollaron:

1. Adaptar ambos modelos a comunidades sumamente diferentes.
2. Escasos servicios y apoyos para la juventud dentro de las comunidades.

Las estrategias de mitigación respecto a los servicios complementarios:

1. Desarrollamos modelos ampliamente flexibles
 - Fichero de actividades
2. Localización de servicios públicos y privados en cada comunidad
 - Vinculación interinstitucional
3. Capacitación en atención psicosocial a las y los colaboradores(as)
 - Manual de capacitación

iii. Una OSC “nueva” en la comunidad

El hecho de que una nueva OSC, en este caso, Alianza Heartland se integrará a la comunidad, causó un poco de desconcierto y confusión, por lo que se tuvo que trabajar en la aceptación y percepciones de la comunidad respecto a la nueva OSC.

Los retos respecto a la nueva OSC:

1. Apropiación de parte de las y los colaboradores del proyecto de la misión, visión y valores de AHM.
2. Aceptación de las y los jóvenes en las distintas comunidades.
3. Vinculación con Organismos públicos y OSC's .

Las estrategias de mitigación respecto a la nueva OSC:

1. Cuidado del cuidador
 - Retroalimentación constante del personal de la organización responsable de la implementación
 - Retiro de integración y planeación con los demás colaboradores y programas de AHM
2. El taller está orientado en el reconocimiento y participación juvenil, con libertad de enfocarse en los intereses propios de las y los jóvenes en cada taller.
3. Participación en “redes” y elaboración de estrategias conjuntas.

Sesión 6. Monitoreo y evaluación

Temas

- Monitoreo y evaluación.
- Sistematización de la información.
- Beneficio del monitoreo y evaluación.

Objetivo

- Comprender la diferencia entre el monitoreo y la evaluación.
- Entender la necesidad de la sistematización de la información.
- Comprender el beneficio del monitoreo y la evaluación en la práctica.

Es común confundir el monitoreo con la evaluación. La diferencia fundamental entre uno y otro está en su objetivo final. El monitoreo es generalmente definido como una actividad de vigilancia de los procesos en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde tienen lugar las actividades, quién las ejecuta y a cuántas personas o entidades beneficia. El monitoreo se realiza una vez comenzado el programa y continúa durante todo el periodo de implementación. La evaluación pretende determinar la relevancia, impacto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones y su contribución a la consecución de resultados. Para ello, se concentra en los logros esperados y alcanzados, examinando la cadena de resultados, procesos, factores contextuales y causalidad, para comprender los logros o la ausencia de ellos (ONU Mujeres, 2012).

a. Sistematización de la información

Las acciones de monitoreo y evaluación requieren de un ejercicio de sistematización de la información que supone el establecimiento de mecanismos de organización y clasificación de la misma. Se concibe como un procedimiento de acumulación de información sobre las acciones realizadas y la experiencia de los involucrados para la realización de la práctica, y que permite comprender y esquematizar la intervención.

Las etapas de la sistematización son:

1. Integración de cadena de valor
2. Revisión documental
3. Valoración participativa
4. Potencial de replicabilidad
5. Documentación

Ilustración 6: Etapas de la sistematización



b. El beneficio del monitoreo constante

Monitorear constantemente el proyecto, así como evaluarlo ayuda a manejar de mejor manera los recursos y permite incrementar la calidad y el impacto de la atención brindada. Como efecto colateral, estas acciones favorecen un manejo más adecuado de la información y facilitan la sistematización de buenas prácticas como parte del proceso de operación.

A continuación se presenta, a través de un ejemplo, los tipos de información que se pueden extraer a través del monitoreo constante y la evaluación de los procesos:

Ilustración 7: Ejemplos de instrumentos de monitoreo (1/3)

Al iniciar el programa:	Formatos de registro:	Hoja de registro
		Permiso de uso de imagen
		Circular para padres
		Cuestionario diagnóstico
		Cuestionario de indicadores

Ilustración 8: Ejemplos de instrumentos de monitoreo (2/3)

Otros formatos:	Solicitud de compras
	Solicitud de transferencias
	Reporte de caja chica

Ilustración 9: Ejemplos de instrumentos de monitoreo (3/3)

Seis meses después de la implementación del programa:

Taller	Atención psicosocial	Monitoreo	Administración
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Fichero de actividades	<input type="checkbox"/> Bitácora de consultoría	<input type="checkbox"/> Relatorías	<input type="checkbox"/> Solicitud de compras
<input type="checkbox"/> Hoja de registro	<input type="checkbox"/> Entrevista inicial	<input type="checkbox"/> Evaluación por sesión	<input type="checkbox"/> Solicitud de transferencias bancarias o cheques
<input type="checkbox"/> Ficha de inscripción	<input type="checkbox"/> Formato de canalización	<input type="checkbox"/> Evaluación general	<input type="checkbox"/> Reporte de caja chica
<input type="checkbox"/> Carta de uso de imagen (para mayores y menores de 18 años y a externos)	<input type="checkbox"/> Formato de seguimiento	<input type="checkbox"/> Minuta de reuniones semanales	
<input type="checkbox"/> Cuestionario de diagnóstico		<input type="checkbox"/> Ficha de seguimiento de acuerdos	
<input type="checkbox"/> Cuestionario de indicadores			
<input type="checkbox"/> Autorización para visitas guiadas			
<input type="checkbox"/> Bitácora de incidentes			
<input type="checkbox"/> Registros de trabajo comunitario			
<input type="checkbox"/> Bitácora de cámaras			

Es importante destacar que la relevancia de estos formatos no es la cantidad, sino la calidad de la información que permiten recabar. Con la implementación y revisión de estos formatos, además de cumplir con los requerimientos propios del proyecto, se puede analizar información que permite plantear nuevas metas y actividades que fortalecen la intervención, por ejemplo:

- Estrategias de comunicación externa
- Archivo fotográfico
- Catálogo de servicios

Sesión 7. Brechas en la implementación

Temas

- Brechas que existen durante la implementación.

Objetivo

- Comprender y saber enfrentar las diferentes brechas que pueden surgir en la implementación entre los objetivos deseados y el resultado obtenido.

Mientras la implementación sucede, es posible que surjan brechas entre los objetivos deseados y el resultado obtenido, por lo que es importante hacer las preguntas adecuadas para prevenir estas brechas y tener mayor éxito en la implementación. Las brechas entre los objetivos y el resultado pueden ser:

1. De apropiación
2. De sustentabilidad
3. De incidencia
4. De comunicación y visibilidad

a. Brecha de apropiación:

Preguntarse: Los beneficiarios de la política pública:

- ¿Se sienten identificadas?
- ¿Se sienten beneficiadas?
- ¿Se sienten consideradas en la toma de decisiones?

Algunas acciones que pueden ayudar a cerrar la brecha de apropiación y apoyar la implementación son:

- Ajustes en el plan de trabajo incluyendo acciones que tengan como objetivo generar una estrategia de identidad.
- Adaptar las formas de nuestras intervenciones considerando elementos propios de la comunidad.
- Abrir espacios de participación distintos a quienes forman el público objetivo.
- Usar herramientas de análisis para detectar los puntos de desacuerdo e inconformidad mientras sucede la implementación.

b. Brecha de sustentabilidad:

Preguntarse: ¿Puede el proyecto permanecer en el largo plazo?

¿Cuáles son las posibilidades y garantías para su permanencia?

Las acciones que pueden ayudar a cerrar la brecha de sustentabilidad son:

- Diseñar una estrategia de sustentabilidad financiera a mediano y largo plazo desde la población objetivo. Ejemplo: diálogo público- privado; diálogo tercer sector- privado.
- Prospeccionar escenarios futuros con los componentes del programa o la política que pueden permanecer.
- Mapear dependencias, donantes e instituciones que apoyen financiera y políticamente el proyecto partiendo de los resultados.

c. Brecha de incidencia:

Preguntarse: ¿La experiencia de la política pública genera algún cambio institucional para que la problemática se reduzca, sea atendida de una forma distinta o adquiera mayor relevancia?

Las acciones que pueden ayudar a cerrar la brecha de incidencia durante la implementación son:

- Socializar al equipo de trabajo el marco institucional en el que se inserta la problemática de atención.
- Discutir en el equipo y con las personas beneficiarias la posible agenda de incidencia, la estrategia de interacción con los actores públicos y los mensajes.
- Apoyar la agenda de incidencia con la información generada por el mismo programa.
- Destinar en el plan de trabajo tiempo y ciertos recursos a las acciones de incidencia.

d. Brecha de comunicación y visibilidad:

Preguntarse: ¿Quién está hablando de la política?

¿La comunidad y las personas con las que se trabaja podrían describir los objetivos y las acciones de la política?

Algunas acciones que pueden ayudar a cerrar la brecha de comunicación y visibilidad durante la implementación:

- Integrar un enfoque de comunicación al desarrollo que abone a los objetivos de la política.
- Transformar los resultados preliminares en productos de comunicación que puedan compartirse con audiencias diversas.
- Visibilizar constantemente los resultados con acciones de comunicación entre las comunidades y público objetivo a través de medios Ad hoc.
- Armonizar acciones de comunicación a fechas que sean significativas para el ámbito de operación del proyecto.

1. Ejercicio aplicado

Leer de manera individual el caso que se presenta. Dividirse en equipos de 5 personas y discutir la lectura para proceder a realizar el ejercicio.

Ejercicio 1: Estudio de caso: Programa Conjunto para Reducir la Violencia y Crear Capital Social, El Salvador (1/2)

El Salvador es el país más densamente poblado de América Central, con aproximadamente 6 millones de habitantes en un territorio y una tasa de emigración de las más altas a nivel mundial. Tras más de una década de violencia armada, la firma de los Acuerdos de Paz en 1992 colocó a El Salvador en una transición hacia la institucionalidad democrática. No obstante, la paz no trajo consigo el fin de la violencia. Esta última, ha alcanzado altas tasas de homicidio que ha colocado al país entre los más violentos de la región, incluso con mayor número de muertes que en el período de la guerra y similares que a las presentadas en países con conflictos armados. Esta situación ha traído repercusiones inmediatas y directas sobre la convivencia y la calidad de vida de las persona.

La violencia es un fenómeno fundamentalmente urbano, concentrado en las ciudades con mayor volumen poblacional caracterizados por altos índices de marginalidad. El Espacio público es el principal escenario de violencia e inseguridad, lo que ha provocado su abandono. La violencia afecta especialmente a la población joven, 80% de las víctimas de homicidios son personas jóvenes: 89% hombres y 11% mujeres y 14 de cada 100 víctimas son menores de edad. Mientras tanto los homicidios de mujeres se incrementaron el 50% de 1999 a 2006, pasando de una tasa de 6.22 a 12.37 por cada cien mil habitantes. En ese mismo sentido, la violencia intrafamiliar afecta a una mujer salvadoreña cada 7 minutos acumulándose en el año 2008 un total de 57,702 denuncias de mujeres agredidas.

Las principales causa de la violencia en El Salvador son el entorno físico deteriorado o carente de espacios apropiados para la recreación; vacío de autoridad competente, ausencia de planes específicos para abordar la problemática, deserción y ausentismo escolar; escasa oportunidades de formación laboral y empleo, y la proliferación de armas de fuego presente en el 80% de los homicidios. La violencia juvenil y las maras son ampliamente percibidas como los responsables de la mayoría de los actos delictivos y de la violencia. Con pocas excepciones, ha habido muy poco análisis empírico sobre las maras por lo que el porcentaje de violencia atribuible a estos grupos varía ampliamente de territorio a territorio.

Esta situación genera factores de riesgo asociados con la violencia juvenil (pobreza y desigualdad, desempleo y desocupación juvenil, migración, tráfico de drogas disponibilidad de armas de fuego), lo que indica la necesidad de enfrentar estos temas como una manera de prevenir una escalada de violencia juvenil en el futuro. La violencia es un problema que afecta a toda la región, algunos estudios sugieren que los costos generales en términos económicos alcanzan 7.7 por ciento del PIB de América Central. Cada año, los costos de seguridad y las pérdidas causadas por la violencia le cuestan al sector privado un monto equivalente al 3.7 por ciento de sus ventas. Otras mediciones muestran que el valor de las pérdidas en vidas humanas y las discapacidades provocadas por la violencia en la región llegan a 1.2 por ciento del PIB de la región.

Estudio de caso: Programa Conjunto para Reducir la Violencia y Crear Capital Social, El Salvador (2/2)

En materia de políticas públicas, los esfuerzos nacionales no han logrado los resultados esperados. En los últimos años, las acciones se han orientado principalmente a tomar medidas de control como el Plan Mano Dura y Súper Mano Dura que ha realizado detenciones a jóvenes presuntamente asociados con el fenómeno de las pandillas. Existe un Consejo Nacional de Seguridad Pública que interviene en este tema, asesorando al Ejecutivo en materia de seguridad analizando y proponiendo políticas y ayudando en su Ejecución. Este consejo trabaja cercanamente con el Ministerio de Seguridad y Justicia organizando diversas medidas de trabajo para la prevención. En este mismo sentido, diversos estudios académicos señalan que existe en el país una ausencia de políticas integrales que se acompaña de una debilidad institucional con ciertos niveles de descoordinación, duplicidad de esfuerzo poco involucramiento de actores locales en la gestión de la seguridad y promoción de la convivencia ciudadana.

El municipio de San Salvador está identificado como uno de los más violentos del país con una tasa de 40.8 violaciones por cada 100 mil habitantes y de 77.9 homicidios por cada 100 mil habitantes para el año 2008, ubicándose por la media del país. El municipio se caracteriza también por tener altos índices de hacinamiento. A nivel local, la Alcaldía Municipal de San Salvador formuló y aprobó en el año 2007, una "Política Municipal de Convivencia y Seguridad Ciudadana", en la cual se considera intervenciones concretas para abordar la problemática de la violencia a partir de enfoques preventivos y con participación de la comunidad, la empresa privada y otros actores de la vida municipal.

Algunas organizaciones internacionales están interesadas en impulsar un programa atendiendo la problemática en El Salvador. Dicho programa debería atender los distritos V, VI y el Centro Histórico del municipio de San Salvador en los cuales existen 138 comunidades marginales, 7 barrios populares, 113 colonias, 38 condominios residenciales, 11 mercados públicos, 65 parques y plazas y un total de 61 instituciones educativas.

Para mayor información sobre esta experiencia, consultar: <http://www.nacionesunidas.org.sv/fodm-paz/>

Fuente: Alianza Heartland, 2013.

Algunas Agencias Internacionales están interesadas en impulsar un proyecto atendiendo la problemática en El Salvador y piden asesoría técnica a su municipio en el diseño.

Paso 1: Definición del problema a resolver.

Detectar los problemas descritos en el caso y enumerarlos de manera que sea más fácil establecer prioridades.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Paso 2: Identificar el objetivo del programa.

Detectar cuál es el objetivo del programa una vez priorizados los problemas.

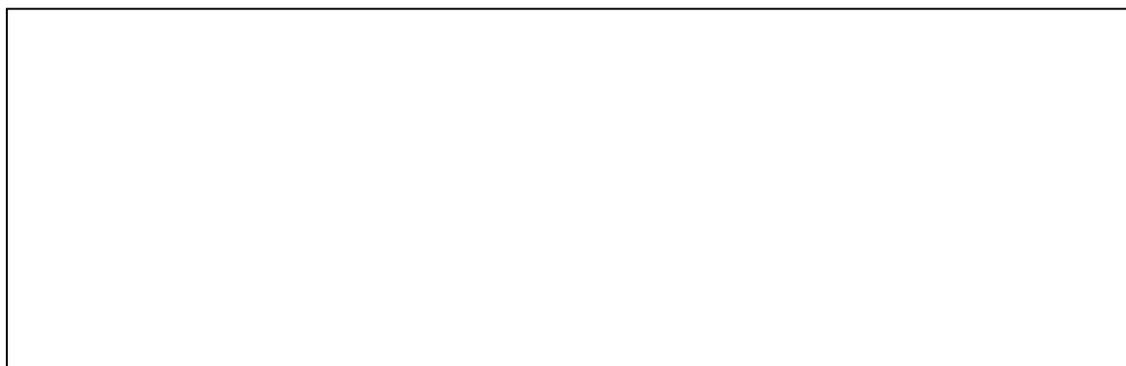
Objetivo: _____

Paso 3: Definir las características del programa.

- Especificar la población objetivo del programa.
- Identificar los servicios u apoyos que podría ofrecer el programa para solucionar la problemática identificada.

Recordemos que la estrategia debe de tomar en cuenta:

- Los recursos y las capacidades institucionales disponibles
- El marco internacional de derechos humanos
- El público objetivo
- Las diferencias de género



Paso 4: Implementación.

Identificar quién debe de implementar el proyecto y los actores clave que podrían estar a favor o en contra.

Actor u actores responsables de la implementación:

Actor	Actor secundario / Actor principal	Ideología/Objetivos	Recursos que ofrece	A favor / En contra de la política	Mensaje a transmitir para contar con su apoyo
1.					
2.					
3.					

2. Ejercicio aplicado

Leer de manera individual el caso que se presenta. Dividirse en equipos de 5 personas y discutir la lectura para proceder a realizar el ejercicio.

Ejercicio 2: Estudio de caso aplicado

El Gobierno Municipal de Parangutirimicuaro ha recibido fondos de un grupo de donantes internacionales y del Gobierno Federal, mismos que han sido etiquetados para la construcción de infraestructura dedicada a la juventud parangutirimicuaritana.

Usted es el encargado de darle seguimiento al proyecto y en reuniones con las personas de la comunidad elegida para construir la obra, se ha dado cuenta que hay una oposición a la construcción de la obra por parte de la población objetivo y que incluso algunas personas amenazan con realizar protestas. Su Presidente Municipal le ha informado que viene una comisión a inaugurar (empezar la construcción) la obra en 2 semanas, dicha Comisión está formada por las instituciones donantes y representantes de las instituciones a nivel federal.

Fuente: Alianza Heartland, 2013.

Paso 1: Definir ¿Cómo gestionaría la situación?

Paso 2: Responder ¿Qué le diría al Presidente Municipal?

Ejercicio 3: Estudio de caso aplicado

Como parte de la evaluación intermedia del *Programa Ciudad Mujer*, cuya ejecución está bajo su responsabilidad, se detectó que un importante porcentaje de las mujeres con las que se ha trabajado el empoderamiento económico mediante pequeños subsidios para iniciar su negocio presentan dificultades con sus relaciones intrafamiliares:

- Violencia física de parte de sus cónyuges.
- Poca atención a hijas e hijos por desequilibrio en actividad económica y vida personal.
- Separación del cónyuge (proveedor) sin prever nueva situación económica.

Se le ha pedido que aplique medidas correctiva al efecto de estas políticas.

Fuente: Alianza Heartland, 2013.

Paso 1: Definir ¿Cómo gestionaría la situación?

Paso 2: Responder ¿Qué medidas aplicaría para corregir el efecto de las políticas?

Lecturas adicionales

a. Sesión 1

- Mapeo de alcances (Outcome Mapping): <http://www.outcomemapping.ca/>
- Diseño centrado en las personas (Center human design): Human Centered Design Toolkits: <https://www.ideo.org/>

b. Sesión 5

- Cuidado del cuidador: <http://www.youtube.com/watch?v=XwJMC0CjVwc>

c. Sesión 7

- FAO, World Bank, and The Communication Initiative. *World Congress on Communication for Development*. Washington, 2007.
- Tapia, Mónica, Beatriz Campillo, Susana Cruickshank, and Giovanna Morales. *Manual De Incidencia En Políticas Públicas*. Alternativas Y Capacidades A.C, 2010.

Glosario

Enfoque de derechos: marco de análisis que implica sistemáticamente prestar atención a los principios y estándares de derechos humanos buscando hacerles operativos a lo largo de todo el ciclo de políticas y proyectos.

Enfoque de reducción del daño: enfoque que promueve la dignidad y los derechos humanos de las personas que incluso tienen un comportamiento de alto riesgo.

Estrategia: conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Evaluación: mide los resultados generados.

Implementación: poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, para llevar algo a cabo.

Monitoreo: Análisis periódico de la ejecución del programa para establecer el grado en que las actividades, procesos, bienes/servicios y los resultados se cumplen de acuerdo con lo planificado. Es un sistema de información que indica si las cosas se están haciendo bien.

Población objetivo: la que podrá ser atendida por el programa, una vez analizados criterios y restricciones operativas, financieras e institucionales.

Bibliografía

- Camacho, Hugo, Luis Cámara, Rafael Cascante, and Héctor Sainz. El Enfoque Del Marco Lógico: 10 Casos Prácticos. Editado por Fundación CIDEAL and Acciones De Desarrollo Y Cooperación. Madrid, 2001.
- Centro Latinoamericano Para El Mapeo De Alcances. Mapeando Alcances. Centro Latinoamericano Para El Mapeo De Alcances, 2009.
- Corkery, Joan, Anthony Land, and Jean Bossuyt. Institutional Path or Institutional Maze? A Study Based on the Introduction of Cost-Sharing for Education in Three African Countries. N.p.: European Centre for Development Policy Management, 1995.
- Creative Commons. Human Centered Design. 2nd ed.
- Dorantes Aguilar, Gerardo L. Agenda Comunicativa Para La Implementación Exitosa De Políticas Públicas. Universidad Nacional Autónoma De México, 2012.
- FAO, World Bank, and The Communication Initiative. World Congress on Communication for Development. Washington, 2007.
- ONU Mujeres, ¿Cuál es el monitoreo y evaluación? 2012. En: <http://www.endvawnow.org/es/articles/330-cual-es-el-monitoreo-y-la-evaluacion.html?next=331>
- Revuelta Vaquero, Benjamín. La Implementación De Políticas Públicas. Vol. 16. Hidalgo: Universidad Michoacana De San Nicolás Hidalgo, 2007.
- Tapia, Mónica, Beatriz Campillo, Susana Cruickshank, and Giovanna Morales. Manual De Incidencia En Políticas Públicas. Alternativas Y Capacidades A.C, 2010.
- Vining, Aidan R. "Thinking Strategically about Adoption and Implementation." Policy Analysis Concepts in Practice. By David L. Weimer. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 382-416.