

# **LA TRANSFORMACIÓN DESEADA UN INICIO DE LA MML**

**Ramón Montes Barreto 2011**

# **INTRODUCCIÓN**

La definición de problemas, fines, objetivos y prioridades es un proceso indispensable en el proceso de formación de políticas, programas y/o proyectos sociales.

## **OBJETIVO DE ESTA PRESENTACIÓN**

Rescatar el papel central y estratégico de la identificación de problemas o necesidades que se busca superar en la sociedad, así como practicar habilidades para su redacción y contextualizarla a partir de la MML.

# **La transformación deseada: una imagen mejorada del mundo**

Para formar políticas y programas sociales se requiere de la identificación y priorización de necesidades que se proponen satisfacer o los problemas que se buscan superar. Al identificar y priorizar una necesidad o un problema, generamos la imagen de una transformación que buscaríamos generar es decir: un mundo en que dicha necesidad está plenamente satisfecha.

La identificación, especificación y priorización de un cambio que se espera generar dan una visión del futuro que se quiere. Se establece un rumbo para los procesos de formación de políticas y programas sociales y, se define una razón de ser de las iniciativas asociadas, lo cual introduce una visión estratégica a la gerencia social.

La “**transformación deseada**” que guía los esfuerzos de desarrollo social suele ser insuficiente para consolidar una gerencia estratégicamente comprometida a la generación de mejoras en el bienestar de los ciudadanos.

La grandeza de su ambición y la incorporación de la jerga que actualmente está de moda hacen que las imágenes pintadas sean capaces de movilizar mucho apoyo político y generar una amplia base de compromiso. Son consignas que mueven masas sencillamente por ser de aceptación universal, difícilmente rebatidas. Ejemplos de transformaciones deseadas de esta naturaleza incluyen las siguientes:

- “Inclusión plena de todo ciudadano”.
- “La eliminación de pobreza en el menor tiempo posible”.
- “Un mundo sin necesidades insatisfechas”.
- “El desarrollo pleno de las capacidades”.

Las “transformaciones deseadas” pintan un mundo mejor; constituyen imágenes para las cuales habrá un apoyo general. Tienen un papel importante en la consolidación de compromisos y la movilización de esfuerzos.

Los programas/proyectos responden a una transformación deseada, expresada como un objetivo amplio, frecuentemente en forma de una gran mejora en las condiciones de vida que se quiere generar.

Por ejemplo, un programa de transferencia monetaria a familias con hijos de edad escolar anuncia su objetivo como “mejorar las condiciones de vida tanto en el corto plazo como en el largo plazo, de las familias...”

## De acuerdo con Wholey (1983):

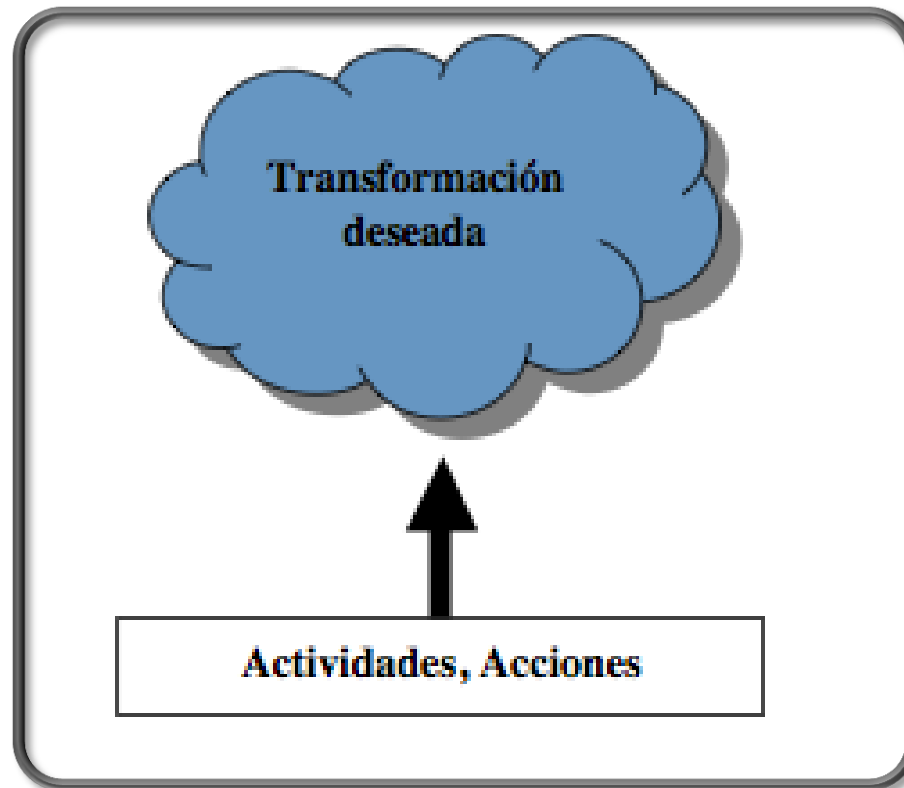
*“Los objetivos de las políticas públicas tienden a ser múltiples, conflictivos y ambiguos. El costo de un acuerdo entre múltiples interesados es la ambigüedad, que les permite luchar sus batallas en otro momento... Los objetivos de las políticas y programas son múltiples, de tal forma que se crea una amplia coalición de apoyo. Entra el conflicto o la contradicción porque los objetivos de determinados grupos de interés muy probablemente oponen a los otros.”*

## **Los objetivos gerenciables se asocian con acciones concretas**

Los objetivos amplios que aquí hemos denominado “transformaciones deseadas” no son los únicos objetivos enunciados o especificados para las iniciativas sociales. Se suele además especificar un conjunto de objetivos operativos, a veces llamados “objetivos específicos” u “objetivos de corto plazo”. Dichos objetivos generalmente se asocian con acciones concretas; reflejan el resultado o el producto de las acciones que se proponen como los medios para contribuir al logro de la transformación deseada.



Frecuentemente, al combinar los objetivos “generales” y “específicos” de una iniciativa, se construye una imagen medio → fin de esta naturaleza:



**Las actividades y acciones existen y se justifican por ser un medio para producir el fin último: la transformación social deseada.**

Por ejemplo, la capacitación docente se justifica por su aporte a la mejora de la calidad educativa.

En los casos en que los objetivos se han especificado de esta manera, las actividades y acciones tienden a adquirir una justificación propia.

Por la naturaleza ambigua de los objetivos expresados en la transformación deseada, y por la relación lejana o quizás implícita entre las actividades y acciones (“los medios”) con dicha transformación deseada (“el fin”), la gestión tiende a enfocarse exclusivamente en dichos medios.

Sin necesariamente darnos cuenta, empezamos a actuar como si las acciones y/o actividades tuviesen una razón de ser, por sí mismas.

## Dos observaciones ilustran el peligro de que la gerencia se enfoque en acciones y actividades:



- Las acciones y actividades generan costos, sin necesariamente crear valor social. El valor social, que podríamos entender como el beneficio que la sociedad percibe, es el resultado que se espera una vez que las acciones y actividades se realicen, sean acogidas y conduzcan a unos cambios.
- La mera ejecución de acciones y actividades no genera valor. Al contrario, genera costos sociales pues obliga a la sociedad a comprometer el uso de recursos financieros, físicos, naturales y/o humanos a dichas acciones.

Enfocarse en la gestión de acciones y actividades implica enfocar en costos (sacrificios), sin necesariamente rescatar el objetivo estratégico de la gerencia social: el de generar valor social.

La relación entre los medios y los fines de un proyecto, programa o política es, por definición, una hipótesis causa-efecto con cierto grado de incertidumbre. La lógica, a veces, depende de un gran conjunto de supuestos, para explicar la manera en que se propone contribuir a la transformación deseada y, así, generar valor social.

Dichos supuestos señalan los resultados encadenados esperados, que permitiría que los medios efectivamente conduzcan a los fines esperados.

Consideremos, los siguientes ejemplos:

## Acciones → Transformación deseada

Educar y sensibilizar a jueces de las cortes familiares → Un mundo sin violencia intrafamiliar

Capacitar a jóvenes desertores de la educación secundaria → Disminución de la pobreza entre familias en las zonas urbanas marginales

Ofrecer actividades recreativas gratuitas → Reducciones sostenidas en el abuso de drogas y alcohol entre la población juvenil

Anotar el aporte de los alumnos inscritos en este seminario...

## Un ejercicio para aplicar lo aprendido...

**a) SE FORMAN EQUIPOS NATURALES DE TRABAJO, SE NOMBRA UN VOCERO OFICIAL POR CADA EQUIPO;**

b) Cada equipo realiza una redacción sobre tres transformaciones deseadas por las autoridades gubernamentales, tomando en cuenta el contexto actual.

**La tarea a resolver es la siguiente:**

c) Preparar una presentación breve sobre las transformaciones deseadas que se considera, deberían estar incorporadas a la actual administración, argumentando las razones que los autores sostienen para su propuesta.

# ALGUNOS PROGRAMAS A EVALUAR CON MML EN TLAXCALA

## Listado de programas

Gobierno del Estado de Tlaxcala

**PARA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO**



1. Mano a mano, programa de infraestructura (reconstrucción de planteles educativos)
2. Adultos mayores
3. Programa de fertilizantes (Secretaría de Fomento Agrícola)
4. Pisos y techos (vinculado a ramo 33)
5. Paquete vivienda (programa de CONAVI, SEDESOL e INDUVI)
6. Vehículos para discapacitados (DIF)
7. FOMTLA, esquema de banca popular
8. Desayunos escolares (DIF)
9. Infraestructura básica (centros de salud)
10. Tenencia cero

Profesor: Ramón Montes-Barreto  
contacto: [ramontes2005@yahoo.com.mx](mailto:ramontes2005@yahoo.com.mx)