

# IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS PÚBLICAS



Marco A. Valle Martínez\*

El estudio e investigación aplicada de la implementación como fase del ciclo de políticas se ha descuidado o, por lo menos no se le ha puesto la misma atención y dedicación que a la planificación. Una muestra es la relativa ausencia de cursos sobre implementación y su entramado en universidades (pregrado, postgrados, formación continua), al igual que en talleres, seminarios y más que se ejecutan en los municipios.

Hace unos meses escribimos en esta revista (No. 13) que, durante décadas – en nuestro medio - se ha consolidado la idea que la planificación es lo fundamental y, que la implementación es solo “aplicación” de lo planificado. Tanto es así que muchas autoridades y, directores aprecian que han cumplido con su deber luego que planifican, puesto que el resto se trata solo de “esperar” que se cumpla lo diseñado. La realidad es otra. Las iniciativas públicas (políticas, programas, proyectos, planes)

existen cuando se implementan, antes no. La planificación por si sola no asegura el éxito de las iniciativas.

La gestión de la implementación es compleja puesto que se ejecuta en medio de un ambiente cruzado por múltiples valores e intereses que portan los actores que le dan vida, que no necesariamente coinciden con los de la institución y/o iniciativas que se impulsa. Una cosa es lo que esperan “los de arriba” y otra puede ser lo que piensan “los de abajo”; más aún, frecuentemente entre “los de arriba” tampoco existe acuerdo sobre las rutas, actividades y ritmos para implementar lo diseñado. En esa dirección uno de los retos de la gestión / gerencia / coordinación es comprender el juego de intereses y valores, armonizarlo, potenciarlo y, conducirlo en pos de alcanzar los efectos e impactos esperados.

Y si el juego es complejo al interior de las instituciones mucho más lo es en el caso de iniciativas cuya implementación exige la coordinación de varias. Aquí pueden darse dos variantes por lo menos, las que tienen una institución rectora y, aquellas en que las relaciones son horizontales, siendo la complejidad mucho mayor en este último caso, aunque tampoco el primero asegura automáticamente la coordinación. Las más de las veces la implementación Estatal es horizontal (multisectorial) en donde cada ministerio / instituto cumple (implementa) lo que se le establece, sucediendo lo mismo a nivel municipal con los

diversos actores públicos. En ese escenario lograr objetivos comunes es un reto de dimensiones mayores ya que la tendencia es que cada quien empuje hacia sus objetivos particulares.

Por otro lado, el carácter interactivo e iterativo de la implementación es una oportunidad para incrementar el valor público. El dialogo continuo entre los involucrados con el ánimo de lograr resultados, lo mismo que la suficientemente flexibilidad para realizar ajustes sobre la marcha, permiten crear ventanas de oportunidad que aprovechadas contribuyen a incrementar el valor de los resultados para el desarrollo nacionales / municipales / regionales. Mas dicho aprovechamiento pasa por impulsar una gestión estratégica que ubique y mantenga su mirada en los resultados esperados que satisfacen las expectativas y necesidades de la población objetivo. Igualmente porque alinee y coordine los actores y recursos (financieros, técnicos, etc.) en función de lograrlos con un enfoque participativo, eficaz, eficiente, sostenible y, de género. El monitoreo de la implementación puede generar ventanas que contribuyan a la reflexión entre los usuarios de la información, enriquecimiento del proceso de toma de decisiones y, enrumbarlo de la iniciativa (cambios en lo planificado).

\* Asesor en Gestión y Análisis de Políticas Públicas  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Centroamericana (UCA)