



¿Cómo identificar un reto de gestión?

La identificación de un problema de gestión puede ocurrir gracias a la observación cotidiana de las actividades o a través de ejercicios de análisis sobre los procesos que realiza la institución.

Lo que buscamos es que las instituciones identifiquen una pregunta de gestión: ¿cómo podemos complementar lo que estamos haciendo para lograr mejores resultados? O ¿las actividades que estamos realizando ahora son las adecuadas o hay mejores alternativas?

A continuación, algunas ideas de cómo identificar un reto de gestión:

- 1) **Desviación de lo observado respecto a los resultados esperados:** en la gestión de un programa o actividad, hemos notado que alguna parte del proceso no genera los resultados que esperamos. Queremos que un proceso genere el resultado A, pero constantemente genera el resultado indeseado B.

- *Los funcionarios no realizan las acciones requeridas en el tiempo esperado*
- *Los ciudadanos no responden a las comunicaciones enviadas*
- *Las empresas no demandan suficientemente los cursos de formación*
- *No se logra atender al número de ciudadanos esperado en un día cualquiera*
- *La satisfacción de los ciudadanos con el servicio no es la esperada*
- *Los procesos de gestión de expedientes (o procesos) se tardan más tiempo del deseado*
- *Las personas no pagan a tiempo*
- *El proceso de pago es muy lento.*

En estos casos, las desviaciones respecto a lo esperado pueden tener varias soluciones alternativas y sería ideal diseñar evaluaciones para ver cuál de ellas es más efectiva.

Deberías preguntarte: ¿qué actividades no están generando los resultados esperados?

- 2) **Identificación de problemas de implementación a través de un ejercicio de teoría de cambio:** se ha hecho un ejercicio de teoría de cambio sobre el programa y se ha identificado que hay obstáculos que impiden una realización efectiva de las actividades, o impiden la generación de productos, resultados o impactos.

Ejemplo 1



Ejemplo 2



Deberías preguntarte: ¿qué hace falta para que la actividad genere los productos, resultados e impactos esperados?

3) **Dudas o desconocimiento sobre cómo realizar una actividad:** en el transcurso de la gestión de un programa, puede ocurrir que haya varias alternativas para realizar una actividad específica y que no haya claridad sobre cuál de estas alternativas sería la más efectiva para lograr los objetivos propuestos y la más ventajosa presupuestalmente.

- ¿Qué es más costo-efectivo: una capacitación individual y personalizada o una capacitación grupal?
- ¿Es más efectivo visitar presencialmente a empresas que tienen deudas pendientes con la autoridad tributaria o es más efectivo enviarles correos electrónicos de recordatorio?
- En programa de acompañamiento a familias en pobreza extrema, ¿es mejor realizar 3 visitas o es mejor realizar 6 visitas a cada hogar priorizado?

En estos casos, es ideal diseñar evaluaciones de impacto que permitan determinar cuál es la alternativa más adecuada.

Deberías preguntarte: ¿Cuál es la mejor manera de lograr los objetivos propuestos de un programa o proceso?