

SEGUNDA FASE ·ANALISIS DE PROBLEMAS (MOMENTO EXPLICATIVO)

PASO 1.- IDENTIFICACION DE PROBLEMAS PRIORITARIOS

A.- Que es un Problema?

Un problema constituye una determinada realidad cuyos resultados son insatisfactorios para un decisor específico en un momento dado. El concepto de problema presenta una triple característica:

- Es un concepto relativo: Lo que constituye un problema para un decisor puede no serlo para otro.
 - Constituye una situación inaceptable para el decisor: Lo motiva a actuar para resolverlo o atenuarlo.
 - Es por definición evitable: El problema que no tiene solución deja de ser problema y se convierte en un dato o marco restrictivo para la acción.
- Selección de Problemas por prioridad

No todos los problemas que debería enfrentar una organización o comunidad pueden abordarse simultáneamente. Los recursos (económicos, humanos, técnicos, tiempo, etc.) son limitados y todo problema presenta exigencias particulares en términos de recursos.

La pregunta clave en la selección de problemas es:

Cuales son los problemas mas importantes que se deben enfrentar en un determinado período de tiempo?

Esta pregunta implica que el enfrentamiento de algunos problemas identificados serán descartados, relegados a segundo plano o simplemente postergados en beneficio de un eficiente y eficaz abordaje de otros

B.-Criterios de Selección

Valor del Problema: Grado de importancia que el problema tiene para el dirigente y su organización.

Eficacia con la cual pueda abordarse el problema: Se refiere a la posibilidad de obtener resultados positivos en el enfrentamiento del problema en función a los recursos exigidos/recursos disponibles y grado de control (governabilidad)

Costo de postergación: Se refiere al costo futuro en que incurrirá la organización si posterga la solución del problema.

LA TENDENCIA ES A SOLUCIONAR PROBLEMAS DE ALTO VALOR, QUE PUEDAN SER ENFRENTADOS CON EFICACIA Y CUYO COSTO DE POSTERGACION SEA ALTO.

C.-Técnica para la identificación de problemas prioritarios

Una vez internalizados los criterios de selección, cada integrante de la asamblea distribuirá 100 (cien) unidades de recursos entre los problemas identificados.

Una vez concluido el proceso se seleccionarán los problemas con mayor número de unidades asignadas.

PASO 2.-Análisis individual de los problemas seleccionados, construcción del Árbol de Problemas.

1.-Definición del Problema: Se refiere a la denominación o enunciado del problema. La denominación debe ser precisa (exenta de ambigüedades). Todo problema debe expresarse como condición negativa. Es necesario tratar de obtener una buena definición del problema ya que en ocasiones solo se explicitan propuestas en lugar de problemas, lo cual podría llevar a una única solución que consistiría en conseguir aquello que falta como única alternativa. Por ejemplo "falta de teléfono" admite una única solución, mientras que si lo explicitamos como "dificultad para evacuar enfermos graves los fines de semana" admite varias soluciones alternativas y aún es posible una combinación o una secuencia de ellas.

EJEMPLOS:

*Deficiente cobertura del sistema público de salud

*Deficiente cobertura y calidad de la enseñanza pública primaria.

2.- Descripción del Problema: Se refiere a la identificación y dimensionamiento de los resultados insatisfactorios a través de los cuales se expresa o manifiesta el problema **A los elementos que describen un problema se les denomina descriptores.**

EJEMPLO.

Problema (Definición): "En el período 1980-1993), la cobertura y calidad de la enseñanza pública primaria en el país ha sido deficiente".

Descriptores:

-Elevados niveles de repitencia.

(el 30% de los niños que se ingresan en las escuelas públicas repiten el grado al menos una vez).

-Altos índices de deserción escolar.

(El 25% de los niños que ingresan a la escuela primaria no culminan el sexto grado).

-Deficiente nivel de capacitación de los egresados.

(El 30% de los niños que egresan del sexto grado no saben leer y escribir bien).

-Proporción importante de la población infantil no tiene acceso a la escuela primaria.
(El 30% de los niños no accede al sistema de enseñanza pública).

3.-Explicación del Problema: Consiste en establecer las causas que generan los descriptores del problema. En este caso el dirigente o grupo que lo representa se pregunta:

Porque se producen estos resultados?

La solución a los problemas que lo afectan no se encuentra en sus manifestaciones sino en las causas que lo generan. Aquí vuelve a hacerse presente el aspecto de la heterogeneidad, ya que los participantes no sólo pueden "ver" problemas diferentes sino que pueden explicar las causas de un mismo problema también de forma diferente, en ambos casos ello dependerá del sistema de valores de cada observador, de la posición desde la que se analiza el problema y de las soluciones que "apriori" se plantean.

Explicar las causas del problema es muy importante ya que en ello se fundamenta o justifica una acción. **POR EJEMPLO:** Para el problema "presencia de basurales" alguien puede dar una explicación que enfatice en la "falta de educación" y otro puede ponerlo en términos de "falta de recolección". Ambas explicaciones justifican propuestas de solución diferentes.

Para explicar un problema tendrá que procederse de la siguiente manera:

-Concentrese en el primer descriptor y preguntarse -porque?
o que lo causa?. De esta manera el grupo habrá identificado la causa directa del descriptor. Verifique si la causa identificada guarda relación con los demás descriptores.

-El grupo deberá proceder de la misma manera con los demás descriptores. Al final habrá establecido las causas directas del problema.

-Concentrese ahora en cada una de las causas y formularse de nuevo la pregunta - porque?. De esta manera se irán identificando las causas de las causas Este procedimiento puede seguirse hasta que el grupo encargado del análisis haya agotado su conocimiento sobre el problema.

El modelo explicativo, conformado por los descriptores y sus causas, debe ser completado con el análisis de las consecuencias del problema. Las consecuencias constituyen el impacto del problema analizado sobre otros problemas que el dirigente considera importante. Por ejemplo un problema de "déficit de vivienda de interés social" puede tener como consecuencia la proliferación de barrios marginales y congestionamiento de servicios públicos.

Cada relación causa - descriptor - causa, al igual que las consecuencias deben ser claramente registradas. Al final del análisis, se obtendrá un modelo explicativo del problema analizado. En este, las causas del problema se registran en la parte inferior de los descriptores mientras que las consecuencias se registran en la parte superior de los mismos, tal como se muestra en el formato anexo,(Árbol de problemas)

4.-Identificación de causas claves: Una vez explicado el problema, el dirigente o grupo que lo representa debe seleccionar las causas sobre las cuales debe actuar para resolverlo o atenuarlo. Por la escasez de recursos, el dirigente esta obligado a detectar las que son realmente importantes. Estas causas son denominadas causas claves.

Una causa es clave cuando su modificación origina cambios positivos significativos a nivel de descriptores.

Las posibles causas claves serán aquellas que tengan un numero significativo de relaciones con otras causas y, además, constituyan centros prácticos de acción, es decir, que sea posible actuar sobre ellas.

La prueba definitiva para seleccionar una causa clave consiste en simular el cambio que la disolución o la modificación de cada causa genera en los descriptores del problema, si los cambios son significativos estamos en presencia de una causa clave.

5.- Dimensionamiento de las causas del Problema:

Las causas claves constituyen centros de intervención; ellas constituirán el punto de referencia básico para diseñar las "operaciones" del Plan. Siempre que sea posible, las causas claves deben ser medidas; deben definirse indicadores cuantitativos o cualitativos que expresen su gravedad o magnitud. De otra forma, seria imposible evaluar si las decisiones están realmente afectándolas.

EJEMPLOS:

*Problema: "Altos indices de desnutrición infantil en la ciudad capital".

*Causa Clave:Desabastecimiento de leche en polvo en los barrios marginales.

*Indicador de la Causa Clave:El 30% de la población marginal de la ciudad capital no tiene acceso a la leche en polvo.

6.- Identificación de decisores (dirigentes, organizaciones o actores) a nivel de causas claves: Una vez determinadas las causas claves del problema, se procede a identificar los decisores que las controlan. Sobre algunas, el control (la capacidad de actuar sobre ellas) recaerá en otro decisor o en otra organización. Esta situación define la gobernabilidad del decisor sobre el problema:

"A medida que el decisor controla un mayor numero de causas claves, su gobernabilidad sobre el proceso será mayor y viceversa".

El concepto de gobernabilidad es de gran utilidad practica ya que le permitirá, por un lado, establecer apriori sus posibilidades de acción directa para enfrentar el problema y por otro, identificar los decisores a quienes tendrá que demandar acciones que coadyuven a su resolución.

GRUPOS ORGANIZADOS O ACTORES (DECISORES) INVOLUCRADOS:

Problema 1 _____
Problema 2 _____
Problema 3 _____
Problema 4 _____
Problema 5 _____