

*CÁTEDRA DE ADMINISTRACIÓN EN TRABAJO SOCIAL*

## **El Análisis PROBES (Problemas, Objetivos y Estrategias)**



*Un Método para el  
Análisis Situacional y la  
Formulación de Estrategias*

*ANÍBAL JORGE SOTELO MACIEL*

*ESCUELA SUPERIOR DE TRABAJO SOCIAL  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA  
- 1997 -*

## **El Análisis Situacional**

*“Una explicación no es independiente de **quién** explica, **para qué** explica, **desde qué** posición explica y **frente a quiénes** otros explica.”*

**Carlos Matus**

Un proceso planificado de transformación exige un cálculo situacional complejo que debe brindarnos elementos de juicio para tomar decisiones en el presente.

En la planificación tradicional o normativa, la explicación de la realidad sobre la que se va intervenir se llama “diagnóstico” y se supone que es *uno y único* si pretende ser riguroso. Pero, si reconocemos que la fuerza que planifica está dentro del sistema planificado y éste contiene, además, oponentes con capacidad de explicar y planificar, resulta evidente que pueden existir *varios diagnósticos* sobre una misma realidad. Por consiguiente, el diagnóstico no puede ser, al mismo tiempo, *único, riguroso y objetivo*. Aquí es donde aparece la necesidad de la *explicación situacional*.<sup>1</sup>

El Análisis Situacional, por tanto, exige tomar en cuenta las explicaciones que de la realidad se dan los diversos actores involucrados. Se trata de una explicación de la realidad cuyo propósito es identificar el papel que cumple la explicación del otro en la permanencia o posible solución del problema o los problemas que se intentan abordar. Se trata de prever el comportamiento de los demás incorporando sus explicaciones como parte de la realidad que se analiza. Esto es lo que permite el cálculo interactivo.

El análisis de la situación presente implica reconsiderar la validez del conjunto de problemas relevantes con referencia a los cuales hemos estado conduciendo nuestra intervención. Esto conlleva un proceso de identificación y examen de problemas para poder comprender sus interrelaciones y reconstruir una visión síntesis del sistema que los produce. Por consiguiente, debemos elaborar hipótesis explicativas sobre el proceso de producción de los problemas identificados. El análisis implica también examinar dichos procesos causales a efectos de poder indicar en la compleja red explicativa los nudos críticos del sistema analizado.

La misma idea de situación significa que no estamos fuera de ella, y, por consiguiente, estamos incapacitados para tener un conocimiento objetivo de la misma. El máximo grado de objetividad es el de la construcción intersubjetiva. Siempre estamos dentro de la situación, y esclarecerla es una tarea que no se

---

<sup>1</sup> Carlos Matus, *Política, Planificación y Gobierno*, versión preliminar (Caracas, Fundación ALTADIR / Organización Panamericana de la Salud, 1987).

completa enteramente<sup>2</sup>. El análisis situacional, por tanto, avanza por aproximaciones. No se guía por la lógica de la prueba sino por la lógica de la verosimilitud. Su propósito es determinar, con la premura impuesta por los tiempos de las intervenciones, cursos de acción razonables en el momento oportuno.

La explicación situacional pretende sistematizar la reflexión sobre las causas de un problema, o conjunto de problemas antes de adelantar soluciones, tomando en cuenta que ese problema puede ser explicado desde diversos puntos de vista por los actores que están en contacto directo o indirecto con él.

“Existe una tendencia a creer que se conocen previamente las soluciones y acomodar la explicación del problema a las soluciones preconcebidas. Existe también una tendencia en cada actor a creer que su solución y su explicación es la correcta. Estos vicios de irreflexión son opuestos a la planificación como proceso creativo y penetrante.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> “Existir históricamente significa que el conocimiento sobre uno mismo nunca puede completarse”. (Gadamer, *Truth and Method*, citado por Carlos Matus, *Política Planificación y Gobierno*, pág. 263).

<sup>3</sup> Carlos Matus, *op. cit.*

## ***El Análisis PROBES (Problemas, Objetivos y Estrategias)***

---

El **Análisis PROBES (Problemas, Objetivos y Estrategias)** es uno de los métodos posibles para abordar el análisis situacional, la aproximación a la situación objetivo y la formulación de estrategias. Procede según una lógica que articula tres grandes operaciones conceptuales:

- Un momento de carácter explicativo consistente en un proceso de análisis y reconstrucción valorativa de un sector de realidad en el que los/as actores/as involucrados/as confrontan sus diferentes perspectivas y representaciones sobre la situación.
- Un momento de carácter político/estratégico caracterizado fundamentalmente por la definición de la situación-objetivo y la toma de decisiones respecto de posibles cursos de acción y el análisis de viabilidad.
- Un tercer momento en el que se construyen las bases para la formulación de un plan operativo que organice la intervención en la situación que se pretende transformar.

El Análisis PROBES involucra un conjunto de técnicas que, aplicadas en un espacio multiactoral, permite operativizar la tarea de investigación necesaria para determinar cursos de acción.

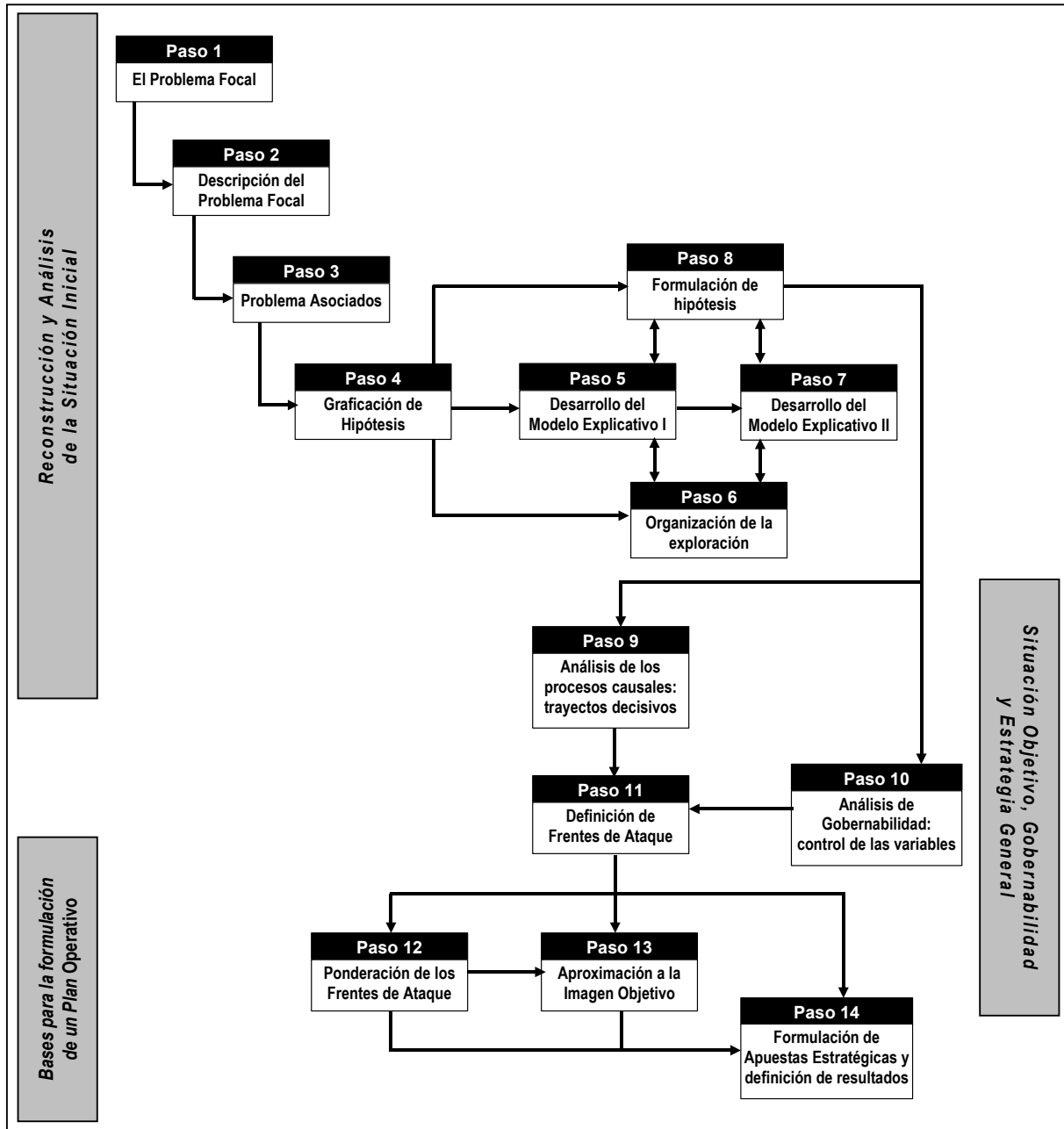
El **Análisis PROBES** es un método cuya potencialidad radica en que:

- Permite abordar la tarea de explicación y análisis situacional integrando, desde un inicio, la dimensión exploratoria, descriptiva y explicativa, evitando el riesgo de entenderlas como etapas secuenciales, o bien, de identificar la tarea con alguna de ellas (la descripción, por ejemplo), como ocurre frecuentemente con los planteos tradicionales de diagnóstico.
- Posibilita la construcción de un modelo explicativo, a través de aproximaciones sucesivas, en un espacio multiactoral en el que se juegan diferentes racionalidades, conocimientos y perspectivas de la realidad.
- Facilita la construcción de un lenguaje común en un espacio caracterizado por la diversidad.
- Permite la formulación de estrategias de intervención estrechamente ligada al análisis situacional, evitando el riesgo frecuente de trabajarlos como compartimentos estancos.
- Es de fácil aplicación en distintos ámbitos: grupos de especialistas, grupos de base, grupos heterogéneos, etc.

- Permite la aplicación de todos sus pasos organizados en una secuencia de talleres, o bien la utilización de algunos de ellos intercalados en el proceso de formulación de estrategias de intervención.

## Los pasos del Análisis PROBES

Se presenta en este documento una propuesta de desarrollo del Análisis PROBES organizada en 14 pasos. La secuencia de los mismos es relativamente flexible y queda a criterio del moderador y/o el grupo que lleva adelante el análisis. Algunos caminos posibles.



El PROBES en sentido estricto, en tanto herramienta que permite abordar la tarea de análisis situacional en el procesamiento de un proyecto, se utiliza una vez recortado el problema focal e identificado los problemas más relevantes que se hayan asociado a éste. No obstante, el desarrollo del análisis puede llevar a demarcaciones del problema diferentes a la inicial o, incluso, al reemplazo del problema focal original por otro que se considere más pertinente o más relevante. Teniendo en cuenta esto, en la presente descripción del método, se presenta la identificación y recorte del problema focal como una de sus fases.

## 1er. Paso.- El problema focal

Una *idea de proyecto* se origina siempre a partir de una demanda sea ésta un requerimiento explícito de la población afectada, una demanda interpretada por los que proponen el proyecto, o una petición de intervención realizada por terceros. Desde un comienzo, se trabaja sobre un problema preliminar (o núcleo de problemas), es decir, sobre un esbozo de la problemática que el proyecto intentará abordar.

*El propósito de esta fase es **determinar el núcleo problemático** en torno al cual se estructurará el trabajo de análisis que se desarrollará en los pasos siguientes.*

Uno de los primeros desafíos en el procesamiento del proyecto consiste en identificar este aspecto con precisión y en lograr un recorte adecuado del mismo.

### **¿Qué entendemos por Problema?**

*La distancia existente entre una situación dada y una situación deseada, considerada por alguien como óptima, constituye un problema. Ejemplos: : "Precariedad en la atención de la salud en enfermos crónicos". De esta manera el problema está constituido por una dimensión objetiva (la referencia a la situación dada) y una dimensión subjetiva (el patrón de deseabilidad establecido por el sujeto). Los problemas son siempre problemas para alguien. Por consiguiente, éstos serán contruidos de manera diferente por los distintos actores en el marco de la situación particular de cada uno de ellos. Es decir, la configuración de los problemas se encuentra en correlación con la posición que los actores ocupen en la realidad social. O mejor, con la com-posición y dis-posición de los actores en el espacio social.*

Este momento reviste una fundamental importancia por dos razones: por un lado, un buen recorte del problema focal permite un procesamiento mucho más eficaz del proyecto; por otro, permite abordar el proceso continuo de aproximaciones explicativas que supone el análisis situacional, ya que éste sólo se puede construir en torno a un problema o núcleo de problemas.

Llevar a cabo una explicación situacional sin el eje de un problema, o de un núcleo

problemático, torna dicha tarea infructuosa sino imposible, ya que la cantidad de variables que se debería tener en cuenta es infinita. La referencia de un problema focal permite la identificación de variables **relevantes** a través de hipótesis que se formulan para dar cuenta de él.

El problema focal ejerce en la operación conceptual una fuerza ex-céntrica y con-céntrica, a la vez. Con-céntrica, en tanto el resto de los problemas identificados apuntan al problema focal y las hipótesis que se formulan tienen el propósito de explicarlo. Ex-céntrica, en la medida que ese movimiento permite dilucidar el campo o sector de la realidad que se pretende analizar desde el problema focal hacia sus causas, condicionantes o determinantes.

Para la selección del problema focal, es conveniente identificar inicialmente un conjunto de problemas que se consideren decisivos dentro de un ámbito temático. Es necesario tener en cuenta que el **ámbito temático** delimita un



campo de análisis; el **problema**, en cambio, es una situación dada que se considera deficiente y evitable.

Cada uno de los problemas identificados como posible foco del análisis, deberá ser considerado **relevante** -en virtud de su gravedad y preponderancia dentro del ámbito temático- y **pertinente** -es decir, que se estime, en principio, que pueda ser enfrentado con ciertas posibilidades de éxito desde la institución o grupo que llevará adelante el plan.

#### **¿Qué entendemos por Necesidad?**

El problema nos refiere a una necesidad. La necesidad surge cuando se constata la distancia entre las situaciones dada y deseada que constituye el problema, y representa lo que se requiere para cerrar dicha brecha. Ejemplos: Si el problema fuera "Deficiencias en la atención de portadores de HIV", las necesidades podrían ser: "Desarrollo de un plan de provisión gratuita de medicamentos"; o bien: "Desarrollo de plan de información y asistencia psicológica". Si la conformación del problema comporta una dimensión subjetiva, en la medida que se origina en la lectura que los sujetos -en su particular composición/dis-posición en el espacio social- hacen de una situación dada, a la luz de una situación deseada discrepante; la necesidad comporta una dimensión subjetiva en la medida que representa lo que los sujetos juzgan necesario para revertir o minimizar dicho problema. No se podría, por tanto, hablar estrictamente de necesidad objetiva. ¿Esto implica que no existirían otras necesidades fuera de las sentidas por los sujetos?

Por ejemplo, si el ámbito temático es **Salud en la Provincia de Buenos Aires**, podrían identificarse problemas tales como:

- **Insuficiente cobertura de la población proveniente de hogares de pobreza estructural**
- **Deficiencias en la referencia-contrarreferencia entre los niveles de atención**
- **Deficiencia en la capacitación de los recursos humanos del 1° nivel de atención**
- **Insatisfacción de los pacientes en relación con los servicios del 1° nivel de atención**
- **Alta mortalidad infantil en el conurbano bonaerense**
- **Reaparición de casos de sarampión en el conurbano bonaerense**
- **Inadecuada inversión en tecnología médica según nivel de complejidad**

**Necesidad normativa:** Es aquella que define el experto, el profesional, el administrador en relación con una norma deseable u óptima.

**Necesidad sentida:** Es la percibida por la población afectada por un conjunto de problemas sobre la base de lo que consideran deseable como solución.

**Necesidad expresada:** Es aquella necesidad sentida y además explicitada.

**Necesidad comparativa:** Es aquella que se presume que un individuo o grupo debería tener dado que presenta las mismas características que otro individuo o grupo en el que se ha identificado dicha necesidad.

El desafío consiste en seleccionar uno de ellos como problema focal en torno al cual se estructurará el análisis. Las dificultades que surgen en este punto están relacionadas con la tensión existente entre relevancia y pertinencia.

En primer lugar, se debe llegar a un consenso con relación a cuál es el problema más relevante. Esto comporta un grado de dificultad para el grupo porque, al tratarse de problemas

decisivos de un mismo ámbito, éstos se encuentran muy relacionados entre sí y, muchas veces, es difícil ponderar la gravedad de cada uno de ellos por

separado. Es necesario tener en cuenta que sólo se está seleccionando el foco del análisis; esto quiere decir, que no se renuncia al análisis de los otros problemas identificados, sino que estos constituirán parte de la red de procesos causales que se reconstruirá en los pasos siguientes para dar cuenta de cómo se produce el problema focal que queremos enfrentar.

En segundo término, se debe resolver la relación inversamente proporcional que existe entre relevancia y pertinencia: cuando más grave y primordial es el problema, menor es el margen de viabilidad para modificarlo. Por el contrario, aquellos problemas cuya posibilidad de alteración es muy viable, probablemente sean poco relevantes. Lo importante en este punto es no seleccionar un problema focal imposible de abordar desde la institución o grupo que llevará adelante el plan, pero tampoco un problema que sea pertinente respecto de la viabilidad de abordaje pero escasamente relevante. El problema debe constituir un desafío importante para el grupo y, a la vez, debe ser posible construir viabilidad para lograr finalmente su modificación.

**Ejemplo** *Ambito Temático:* Salud en la Provincia de Buenos Aires

*Problema Focal:*

**Alta mortalidad infantil en la Provincia de Buenos**

### **Sugerencias para el Taller**



- a) El moderador deberá explicar las nociones de problema, necesidad y demanda. Distinguirá entre ámbito temático y problema focal y expondrá los criterios de relevancia y pertinencia.
- b) Propondrá al grupo acordar el ámbito temático del análisis. Debe escribirlo en el panel.
- c) Para la selección del problema focal, es conveniente construir inicialmente un listado de problemas que se consideren preponderantes dentro del ámbito temático de análisis. Para lo cual el moderador distribuirá tarjetas a cada miembro del grupo para escriban posibles problemas focales.
- d) Se incorporarán al panel de una en una. Cada autor deberá hacer una sucinta descripción del problema y argumentar sobre la relevancia y pertinencia del mismo. El moderador deberá eliminar las repetidas y aclarar cuando una está contenido en otra, realizando preguntas a sus autores.
- e) El moderador debe propiciar el debate para lograr consenso sobre la selección del problema focal.
- f) En última instancia, se pueden ponderar los problemas haciendo que cada participante seleccione tres de ellos calificándolos del 3 al 1, a fin de seleccionar aquel que obtenga más puntos.

## 2do. Paso.- La descripción del problema focal.

Para lograr un recorte riguroso del problema focal, el grupo que lleva adelante el análisis debe identificar un conjunto de descriptores que delimiten sus fronteras. Los descriptores hacen referencia a dimensiones del problema focal, de modo tal que la suma de ellos precisa qué aspectos se encuentran incluidos y cuales excluidos.

*El propósito de esta fase es **lograr una definición unívoca del problema focal** consensuada por el grupo y **realizar un recorte riguroso del mismo**.*

El acuerdo que el grupo realice sobre los descriptores permite una definición unívoca del problema focal, reduciendo las confusiones que pueden ocasionarse por interpretaciones diversas. Este es un paso clave del análisis porque estipula lo que debe ser explicado y fija sus límites.

### **¿A qué llamamos descriptor?**

*Los descriptores son enunciados que hacen referencia a situaciones cotejables que manifiestan y corroboran la existencia del problema focal, especificando dimensiones del mismo.*

El procedimiento de descripción permite transformar un malestar en un problema en sentido estricto. Es decir, convierte una situación considerada insatisfactoria y evitable, que necesariamente se expresa de manera más general y vaga, en

un problema cuyas dimensiones son especificadas de manera rigurosa. Por ejemplo, el problema focal **Alta mortalidad infantil en la Provincia de Buenos Aires** no precisa qué aspectos o dimensiones del aprendizaje son los que resultan insatisfactorios, ni en qué grado, ni tampoco la magnitud o extensión del problema. Sus descriptores permiten definir unívocamente el problema:

- d1.** Mayor mortalidad infantil en Provincia de Buenos Aires (PBA) (18.3‰) que en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) (13‰).
- d2.** Mayor mortalidad infantil en PBA (18.3‰) que en áreas geográficas y poblacionales similares como lo son República Chile (12‰ aprox) y República Oriental del Uruguay (10‰ aprox).
- d3.** Mayor mortalidad infantil en el Conurbano Bonaerense (CUB) (19.3‰), principalmente en su 2do. Cordón (20.4‰), que en el resto de la provincia (16.5‰).
- d4.** Mayor mortalidad infantil en niños de madres con bajo nivel de instrucción (72.9‰ primaria completa para abajo, 27.3‰ secundaria incompleta hacia arriba).
- d5.** Alta mortalidad posneonatal por causas reducibles en la PBA .

**d6.** Alta mortalidad neonatal por causas reducibles a través de prevención, diagnóstico o tratamiento oportuno durante el embarazo.

Los descriptores enuncian hechos cotejables que manifiestan y corroboran la existencia del problema. De esta manera es posible, a lo largo de la intervención, monitorear las alteraciones ocasionadas en el núcleo problemático que da origen al proyecto.

Para ello, se deben enumerar descriptores cuantitativos y cualitativos. Cada uno de ellos debe ser necesario y la suma de los descriptores debe ser suficiente para definir el problema focal.

Se considera que la descripción del problema focal es suficiente, cuando el consenso alcanzado en el grupo de análisis sobre los descriptores a incorporar, logra eliminar toda ambigüedad sobre el contenido del problema focal.

La calidad de una descripción se puede determinar testeando si el grupo considera que, en caso de revertirse los descriptores, el problema focal desaparecería. En caso de que el grupo juzgue que el problema focal se mantendría total o parcialmente quiere decir que la descripción es incompleta, es decir, no se han incluido descriptores que refieran a dimensiones relevantes del mismo.

Como los descriptores son dimensiones del problema, no pueden mantener relaciones de causalidad entre sí, ni con el problema focal que intentan describir.

Por otra parte, es necesario evitar la redundancia, es decir, se deben descartar aquellos enunciados que, de una manera u otra, aludan a dimensiones que ya estén referidas por otros descriptores.

Es importante establecer, para cada descriptor, la tendencia que presenta el fenómeno descrito, es decir: si el problema tiende a agravarse, a revertirse o si, por el contrario, se mantiene constante.

Por otra parte, si los descriptores enuncian hechos que expresan el problema focal, manifiestan su existencia y lo tornan monitoreable, estos enunciados deben ser cotejables. De modo tal que resulta necesario identificar para cada uno de ellos posibles fuentes de cotejo a las que se recurrirá en búsqueda de información que convalide tanto los descriptores como el problema focal propuesto.

## 2do. Paso.- Descripción del problema focal

### Sugerencias para el Taller



- a) El moderador explica al plenario el concepto de *descriptor* y los *requisitos de descripción* de un problema focal.
- b) A continuación le solicita a los participantes que identifiquen, en forma individual, problemas que puedan desempeñarse como descriptores y lo vuelquen en tarjetas.
- c) **Importante:**
  - Se debe volcar un solo problema por tarjeta, con letra imprenta grande y clara.
  - El número de descriptores a identificar por persona, en este primer momento, debe ser acotado (preferentemente no más de tres). El propósito es lograr sólo una primera especificación del problema focal y poder discutir la calidad de los descriptores y aspectos metodológicos que permitan incorporar el concepto.
  - El tiempo estimado es de aproximadamente 15 minutos.
- d) A continuación se incorporan las tarjetas, de una en una, realizando tantas rondas como sea necesario.
- e) **Importante:**
  - El moderador deberá atender a que el problema esté correctamente formulado y constituya un descriptor del problema focal. Si así no fuese, deberá indagar a qué problema el participante está haciendo referencia y propondrá una formulación más rigurosa. Debe también hacer preguntas al resto del panel e indagar si hay acuerdo del grupo.
  - En la medida que el moderador detecte que algunas discusiones se originan en cuestiones semánticas, deberá:
    1. solicitar a los participantes aclaraciones sobre el significado que les atribuyen a los términos
    2. proponer la utilización de conceptos que puedan resultar más claros o menos equívocos.
    3. propiciar acuerdos sobre el sentido que se les atribuirá durante el resto del trabajo a los términos en cuestión
  - Cuando el grupo concuerda en que un descriptor propuesto no es tal porque mantiene alguna relación de causalidad con el problema focal o con otros descriptores, las tarjetas se descartarán dejándolas pegadas en el panel y ubicándolas a la izquierda si son causas o a la derecha si son consecuencias.
  - En relación con cada descriptor, se debe preguntar y establecer cuál es su fuente de cotejo.
- f) Terminadas las rondas, se propone al plenario que aporte nuevos descriptores a efectos de lograr una exhaustiva especificación del problema focal.
- g) A continuación, se propone establecer, para cada descriptor, la tendencia que presenta el fenómeno descrito. Si el problema tiende a agravarse, se grafica con una flecha hacia abajo ⬇; si tiende a revertirse, con una flecha hacia arriba ⬆; o si, por el contrario, se mantiene constante, con una flecha hacia la derecha ➡
- h) Por último, se propone al grupo examinar si la descripción es exhaustiva, es decir, si el grupo considera que alterando positivamente los descriptores, el problema focal se revertiría. Se puede aprovechar este momento para eliminar la redundancia entre descriptores.
- i) Sobre la base del trabajo realizado en este 2do. Paso, el co-moderador debe confeccionar, en papel afiche, una planilla de dos columnas, con la formulación final de cada descriptor a la izquierda y la fuente de cotejo correspondiente a la derecha.

El caso que se presenta a continuación y que se desarrolla a lo largo del presente documento constituye solamente un ejemplo y no pretende dar un desarrollo acabado de la problemática en cuestión:

**Ejemplo**

**Descriptorios y Fuentes de Cotejo**

<b>Descriptorios</b>	<b>Fuente de cotejo</b>
<b>D1.</b> Mayor mortalidad infantil en Provincia de Buenos Aires (PBA) (18.3‰) que en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) (13‰). ↻	Ministerio de Salud de la Nación
<b>D2.</b> Mayor mortalidad infantil en PBA (18.3‰) que en áreas geográficas y poblacionales similares como lo son República Chile (12‰ aprox) y República Oriental del Uruguay (10‰ aprox). ↻	Ministerios de Salud de la Nación, OPS y UNICEF
<b>D3.</b> Mayor mortalidad infantil en el Conurbano Bonaerense (CUB) (19.3.2‰), principalmente en su 2do. Cordón (20.4‰), que en el resto de la provincia (16.5‰). ↻	Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires
<b>D4.</b> Mayor mortalidad infantil en niños de madres con bajo nivel de instrucción (72.9‰ primaria completa para abajo, 27.3‰ secundaria incompleta hacia arriba). ↻	Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires
<b>D5.</b> Alta mortalidad posneonatal por causas reducibles en la PBA . ↻	Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires
<b>D6.</b> Alta mortalidad neonatal por causas reducibles a través de prevención, diagnóstico o tratamiento oportuno durante el embarazo. ↻	Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires

### 3er. Paso.- Los problemas asociados. Los campos de relevamiento.

El paso siguiente consiste en la identificación de problemas asociados al problema focal. En este momento se opera con la información previa que el grupo ya posee y sobre la base de inferencias o primeros supuestos. Es decir, no es necesaria todavía una etapa anterior de exploración.

El propósito de esta fase es **producir insumos** para el análisis de los problemas y el examen de sus relaciones causales que se llevará a cabo el próximo paso.

Los problemas se pueden identificar asociándolos al problema focal sobre la base de los siguientes criterios: posibles causas, condicionantes o determinantes; posibles efectos, directos o colaterales. Por otra parte estos problemas pueden expresar tendencias relacionadas con la perpetuación de los problemas o su agravamiento; posibles obstáculos para la implementación de soluciones; cuestiones relacionadas con la eficacia o eficiencia de acciones que ya se estén realizando; conflictos relacionados con los intereses de los diversos actores involucrados; etc. Se deben tomar en cuenta también problemas potenciales o riesgos, problemas relacionados con la viabilidad de iniciativas similares al proyecto en procesamiento, etc.

A los efectos de orientar a los participantes en esta tarea, es conveniente sugerir posibles campos de identificación de problemas. Una indicación que puede resultar útil es proponer el relevamiento de problemas en relación con los siguientes campos:

- ✓ **El campo de intervención directa del proyecto:** aquel sector de la realidad en el que el proyecto pretende insertar sus acciones. Por ejemplo: una institución educativa, un hospital, o un barrio en particular.

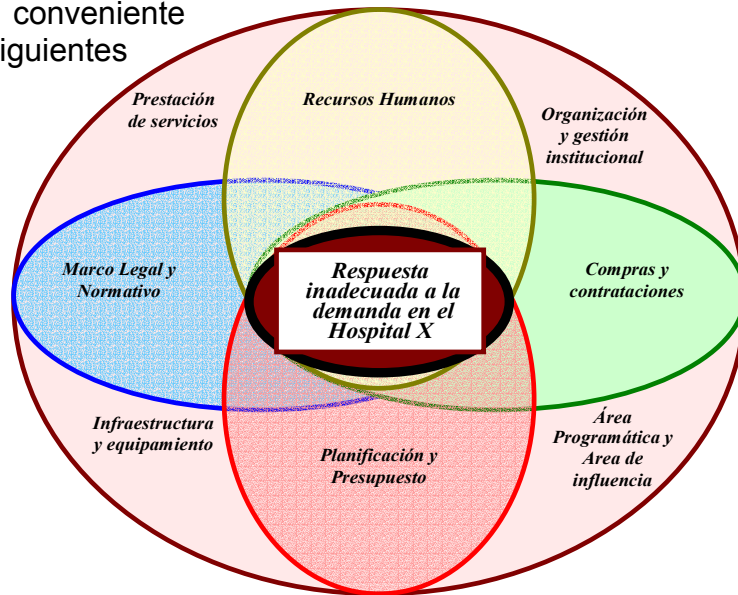


- ✓ **El contexto:** la realidad circundante en la que está inserto el campo de intervención directa. Se debe tener en cuenta tanto el contexto

inmediato, como el contexto macro. Por ejemplo: la comunidad en la que el hospital o la escuela están insertos (aspectos demográficos, sanitarios, socio-productivos, culturales, etc.).

- ✓ **Las actuaciones:** acciones, programas o proyectos que se implementan en el campo de intervención directa en torno a la temática del proyecto en procesamiento. En el ejemplo, las políticas educativas o de salud que llegan, podrían o deberían llegar a la institución educativa u hospitalaria, políticas de desarrollo que tengan algún impacto en variables relevantes para el sistema educativo o sanitario en general y para la institución en particular, las acciones que la institución misma viene desarrollando, etc.

Sin embargo, a veces es necesario que el moderador proponga establecer campos de relevamiento específicos para el problema focal sobre el que se está trabajando. Por ejemplo, si fuese “*Respuesta inadecuada a la demanda en el Hospital X*”, sería conveniente trabajar con los siguientes campos:



### **3er. Paso.- Los problemas asociados. Los campos de relevamiento.**



#### **Sugerencias para el Taller**

- a) En plenario, se propone a los participantes los campos de relevamiento de problemas que se consideren pertinente para orientar la identificación de los mismos. Es conveniente dar ejemplos del tipo de problemas que pueden aparecer.
- b) A continuación se les solicita que identifiquen 3 (tres) problemas asociados al problema focal en virtud de una relación de “causalidad” (en un sentido amplio del término) y lo escriban en tarjetas. Esto es conveniente que se haga individualmente ya que la discusión sobre estos problemas se realizará en el Paso 3.
- c) Con relación al punto anterior hay dos alternativas:
  - Que identifiquen problemas relativos a cualquiera de los campos de relevamiento. O bien:
  - Seleccionar uno o dos de ellos para comenzar con el proceso de identificación. Por ejemplo: *problemas relacionados con la organización y gestión institucional*. Es necesario tener en cuenta que, en este caso, nunca se puede respetar totalmente la consigna y siempre se identifican problemas relacionados con otros campos.
- d) Es fundamental insistir en que:
  - Se debe volcar un solo problema por tarjeta, con letra imprenta grande y clara.
  - Los problemas deben ser formulados como tales. Para esto será necesario insistir en el concepto de problema y ejemplificar.
  - Deben identificarse problemas concretos, más que problemas generales y vagos.

El tiempo estimado es de no más de 15 minutos.

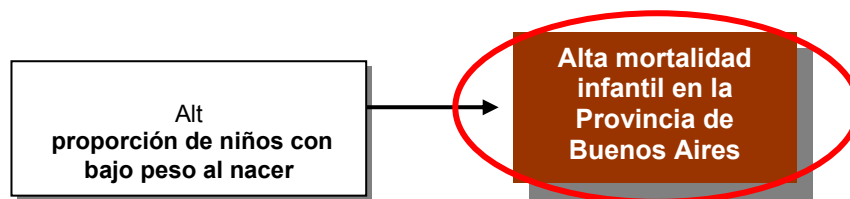


#### 4to. Paso.- La graficación de las relaciones causales. Variables e hipótesis explicativas.

El propósito de esta fase es **llevar a cabo un primer análisis de los problemas y sus interrelaciones**, construyendo un primer modelo explicativo cuyo ajuste y desarrollo se llevará a cabo el próximo paso.

Una vez realizada una primera identificación de problemas asociados al problema focal, se procede a precisarlos, fundamentarlos y discutirlos grupalmente estableciendo y analizando las relaciones existentes entre ellos.

Para ello se utiliza como apoyo una técnica de graficación, en la que se vinculan los problemas con flechas que representan relaciones causales. El sentido de la flecha indica el lugar de causa o efecto de cada uno de los problemas. Se usan flechas de doble sentido para relaciones mutuas.



La graficación constituye una herramienta potente para –en un dispositivo grupal– moderar y gestionar la discusión y el análisis sobre realidades complejas.

El resultado es un mapa de problemas relacionados. En realidad, esto constituye un primer acercamiento a un modelo explicativo construido por el grupo.

En el mapa obtenido, cada tarjeta remite, en un sentido amplio, a una **variable**. Cada flecha representa, por lo tanto, una **hipótesis** explicativa.

En este punto, es necesario profundizar la discusión en torno a cada una de las relaciones existentes entre los problemas ya que es el momento medular de la actividad de análisis situacional. Frecuentemente, la argumentación a favor o en contra de las distintas hipótesis propuestas dan lugar a la aparición de nuevas hipótesis que deberán

##### **Variable**

Concepto que representa un aspecto de la realidad analizada y que puede asumir distintos valores. En un sentido estricto, dicho concepto debe ser definido de manera tal que sea susceptible de medición para establecer el valor que asume en un caso particular<sup>4</sup>. Ejemplo: "Desnutrición infantil".

Cuando se lo expresa en término de problemas es porque se considera que el valor con el que se presenta no es el deseable.

<sup>4</sup> Stinchcombe, *La construcción de las teorías científicas* (Buenos Aires, Ed. Nueva Visión, 1969) p.39, citado por Cohen y Franco, *La evaluación de proyectos sociales* (Buenos Aires, Siglo XXI, 1987, p. 141 y 142: "Una variable... es un concepto que puede tener varios valores, definidos de tal manera que mediante observaciones puede conocerse el valor que asume en un caso particular".

ser graficadas y, a su vez, fundamentadas.

### **Hipótesis**

*Afirmación conjetural sobre la relación existente entre dos o más variables<sup>5</sup>. Ejemplo: "la dieta insuficiente e inadecuada en los hogares de extrema pobreza genera un incremento en los casos de desnutrición infantil severa"*

Este es un momento en donde se confrontan puntos de vista diferentes, perspectivas de análisis diversas y posibilita que los participantes pongan en cuestión sus propias representaciones.

### **El Glosario**

Dado que en los grupos de análisis situacional participan frecuentemente actores con intereses contrapuestos pero también con racionalidades diversas, formaciones disciplinares distintas, y tradiciones culturales diferentes, es necesario dirimir a lo largo de la discusión qué cosas tienen que ver con opiniones antagónicas sobre las relaciones entre problemas y cuáles con los diferentes significados atribuidos a las palabras. Es útil confeccionar, a medida que se construye el mapa de problemas, un glosario que establezca el significado de cada término consensuado por el grupo.

### **Los símbolos orientadores**

Es útil en este momento comenzar a utilizar algunos símbolos que reflejen el estado de discusión del grupo y den cuenta de las tareas pendientes. Para ello se deben pegar pequeñas tarjetas indicando:



Se necesita mayor información sobre el problema o variable para continuar estas primeras discusiones.



No se necesita más información, por ahora.



El problema ha sido formulado de manera general y será conveniente desagregarlo en otros más específicos.



El grupo no ha llegado a acuerdo con relación a la hipótesis.



El grupo a arribado a acuerdo con relación a la hipótesis.

Las tres primeras tarjetas se fijan sobre las tarjetas de problemas, las dos últimas sobre las flechas.

<sup>5</sup> SELLTIZ *et al.*, citados en COHEN y FRANCO, *La evaluación de proyectos sociales*, Bs. As., S XII, 1987, p. 141 y 142

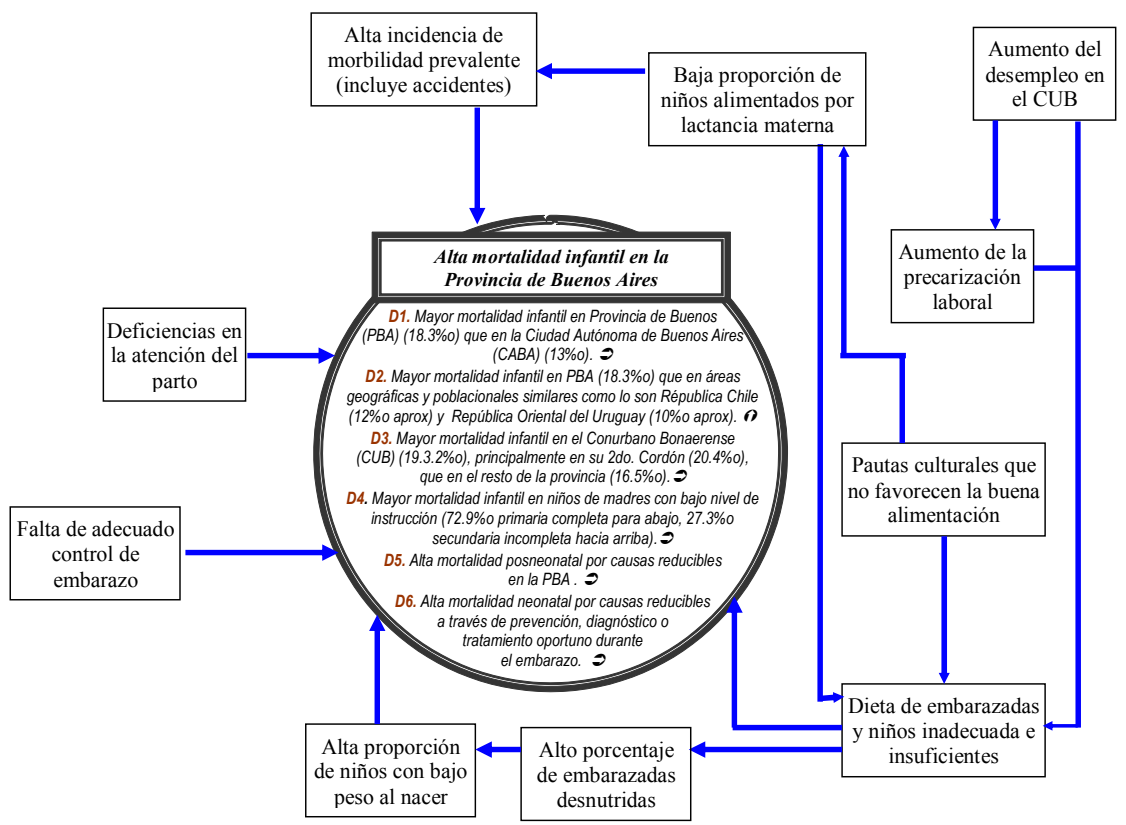
#### 4to. Paso.- La graficación de las relaciones causales.



##### **Sugerencias para el Taller**

- a) En plenario, se inicia una ronda en la que los participantes, por turno y de uno en uno, integran problemas que a su entender están relacionados con el problema focal, o con cualquiera de los otros que se van incorporando, en virtud de alguna relación de "causalidad".
- b) Es importante que cada uno de los participantes:
  1. pase al frente,
  2. lea el problema que ha escrito en la tarjeta y lo explique
  3. indique la/s relación/es existente/s con los otros problemas y las fundamente
- c) **Importante I:** Con relación al punto 2, el moderador deberá atender a que el problema esté correctamente formulado. Si así no fuese, deberá indagar a qué problema el participante está haciendo referencia y propondrá una formulación más rigurosa. Es conveniente también hacer preguntas al resto del panel.
- d) **Importante II:** Con relación al punto 3, el moderador deberá explorar si hay acuerdo del grupo sobre el problema descrito o sobre las relaciones establecidas. Si así no fuese, deberá propiciar la discusión sobre el tema. Recordemos que cada relación definida constituye una **hipótesis** del modelo explicativo en construcción y merece, por tanto, un debate en el plenario. Es conveniente dejar que la discusión se desarrolle hasta que los términos del debate y sus argumentos queden convenientemente planteados. Si no se llegase a acuerdo se puede recurrir a los "signos orientadores" que se exponen más adelante.
- e) En la medida que el moderador detecte que algunas discusiones se originan en cuestiones semánticas, deberá:
  1. solicitar a los participantes aclaraciones sobre el significado que les atribuyen a los términos
  2. proponer la utilización de conceptos que puedan resultar más claros o menos equívocos.
  3. propiciar acuerdos sobre el sentido que se les atribuirá durante el resto del trabajo a los términos en cuestión
  4. confeccionar, en papel afiche al costado del mapeo, un glosario del grupo que recoja dichos acuerdos.
- f) Finalizada la primera ronda, se realizan las otras dos.
- g) El tiempo de desarrollo de esta fase es variable y depende del grado de acuerdos/desacuerdos y discusión que se plantee en el grupo. No obstante, es un momento fundamental del método y es conveniente prever al menos media jornada para un primer desarrollo

**Ejemplo**



### 5to.- Paso.- El desarrollo del modelo explicativo I. El “mapeo” de cadenas causales.

“Una explicación situacional es una reconstrucción simplificada de los procesos que generan los problemas destacados por el actor, de tal manera que los elementos constituyentes de dichos procesos aparecen sistemáticamente interconectados en la generación de tales problemas y de sus características particulares.”

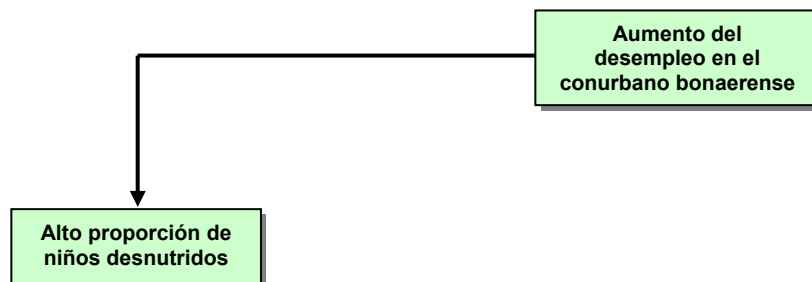
Carlos Matus

El propósito de esta fase es **expandir las redes causales, incorporando nuevos problemas y relaciones, a efectos de ampliar el modelo explicativo.**

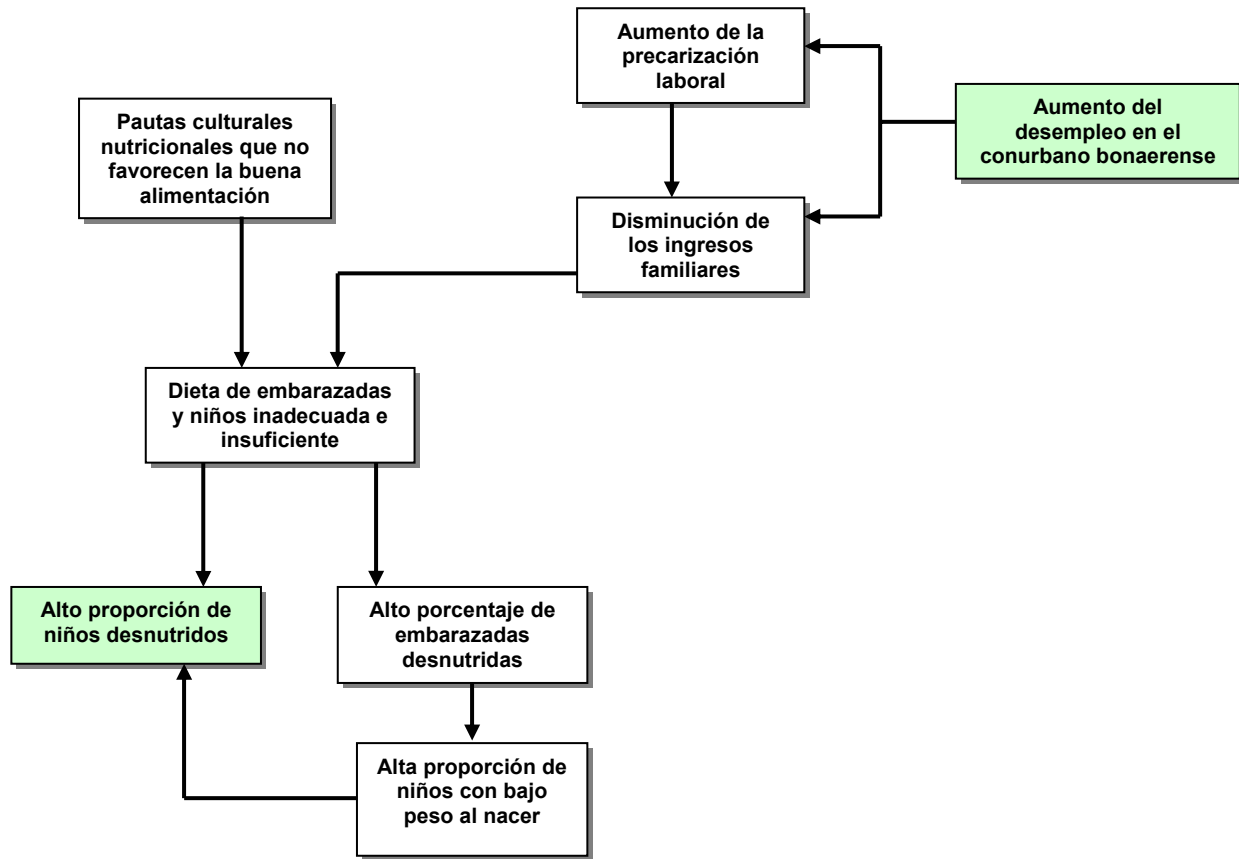
En un momento posterior, es necesario volver sobre el mapa de problemas a fin de continuar su desarrollo. La tarea consiste en desplegar las distintas cadenas causales que se han construido, indagando posibles nuevos problemas que conduzcan a nuevas hipótesis que permitan ampliar el modelo explicativo.

En este sentido pueden presentarse situaciones diversas:

1. Problemas relevantes con relación a los que falta indagar más sobre sus causas o factores que coadyuvan a su producción. Esto es lo que se denomina “mapear hacia atrás”.
2. Problemas relevantes con relación a los cuales se considera conveniente explorar más sobre sus efectos o consecuencias. A esto se le llama “mapear hacia delante”.
3. También es frecuente el caso de alguna hipótesis que, si bien es considerada pertinente, se estima no obstante conveniente examinar el proceso que ella postula con el propósito de identificar otros problemas más concretos y específicos que median entre las dos variables originales de la hipótesis. Por ejemplo:



Examinando el proceso postulado por la afirmación anterior, podemos identificar otros factores:



**5to.- Paso.- El desarrollo del modelo explicativo I.  
El "mapeo" de cadenas causales.**

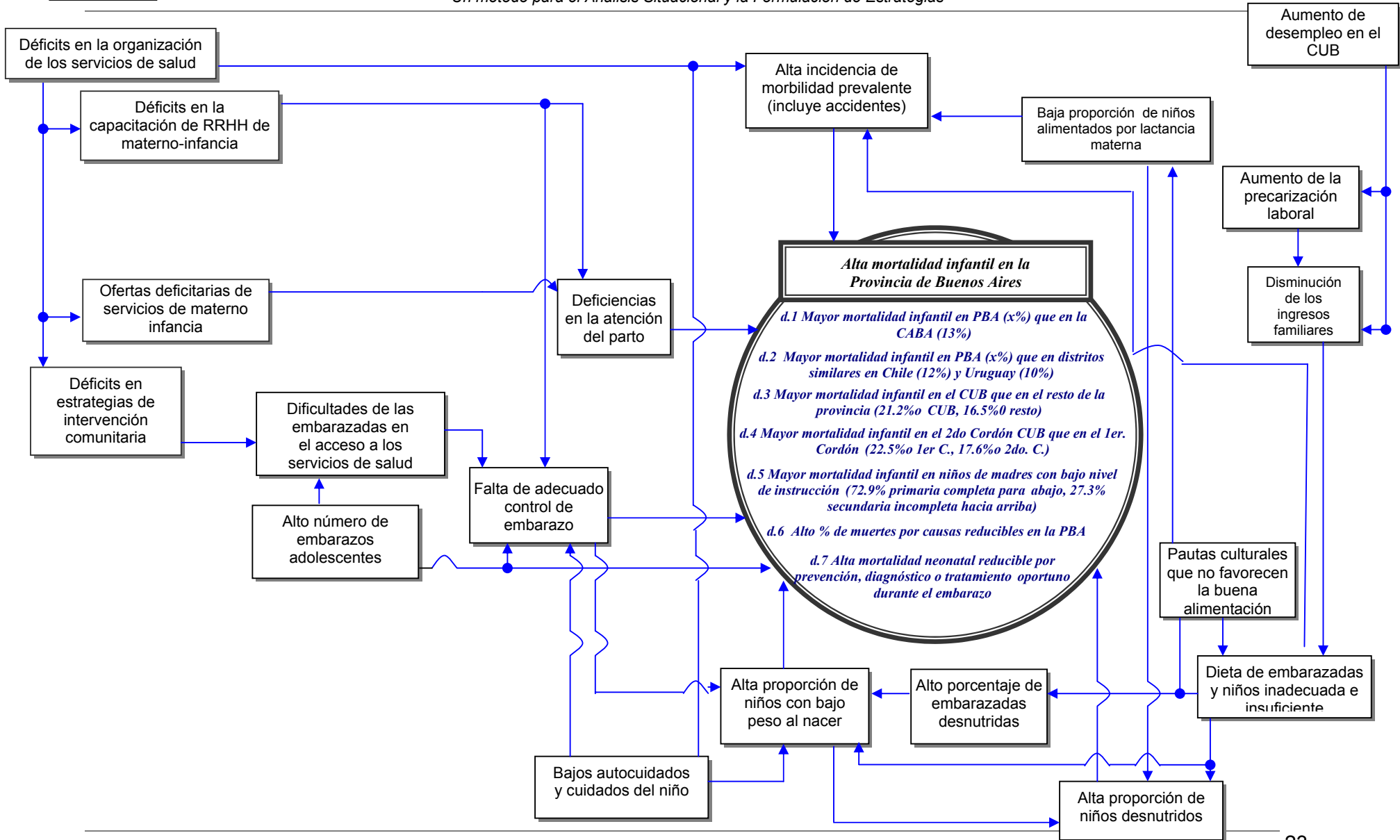


**Sugerencias para el Taller**

- En plenario el moderador debe preguntar al grupo en relación con cada problema ¿qué otras posibles causas lo producen o refuerzan? ¿qué otras posibles consecuencias puede provocar?
- A medida que el grupo opina, se les debe solicitar a los participantes que confeccionen nuevas tarjetas y se las va incorporando al mapeo con las correspondientes flechas para completar la graficación.

# Ejemplo

El Análisis PROBES (Problemas, Objetivos y Estrategias).  
Un método para el Análisis Situacional y la Formulación de Estrategias



### 6to. Paso.- La organización de la exploración.

El modelo explicativo construido en los pasos 4to. y 5to. constituye el punto de referencia para la organización de la exploración. Cada problema identificado crea una demanda de información que será necesario satisfacer a fin de fundamentar o descartar las hipótesis explicativas formuladas.

*El propósito de esta fase es **organizar la búsqueda de información necesaria para corroborar la existencia de los problemas y fundamentar las hipótesis del modelo explicativo***

Por ejemplo, si en el modelo explicativo se ha identificado como problema “Alta mortalidad infantil en la Provincia de Buenos Aires”, se requerirá relevar información de carácter cuantitativo que permita dar cuenta de esta afirmación. Otro problema identificado podría ser “Insatisfacción de los usuarios en relación con los servicios de atención primaria”, en tal caso se requerirá la búsqueda de información de carácter cualitativo a través de diversos instrumentos (entrevistas informales, opiniones en las reuniones, grupos de discusión, etc.).

El relevamiento de la información puede ser organizado en una planilla como la que se presenta a continuación.

Variable	Indicadores	Fuentes	Instrumentos	Responsables Plazos
Desnutrición Infantil	Tasa de Desnutrición Infantil	Ministerio de Salud de la provincia	Análisis de datos secundarios	Juan Pérez 16/9/99
Pautas culturales relacionadas con la alimentación	Valor nutricional de las dietas	Informantes clave (Por ej. médicos del 1er. Nivel)	Entrevistas en profundidad	María Magdalena 25/10/99
	Frecuencia diaria de la ingesta	Informantes clave (Por ej. médicos del 1er. Nivel)	Entrevistas en profundidad	María Magdalena 25/10/99
Etc.				

En función de esta información, será necesario volver sobre el modelo explicativo a fin de continuar con el desarrollo del mismo, desagregando problemas y revisando las hipótesis explicativas, a la luz de la información que ha sido relevada. Esto puede implicar descartar algunos problemas que resultaron no ser tales, identificar otros nuevos, establecer nuevas hipótesis.



**6to. Paso.- La organización de la exploración.**



**Sugerencias para el Taller**

- a) Este paso puede cerrar el Primer Taller de Análisis PROBES. Debe funcionar como plan de trabajo hasta el próximo taller.
- b) Es importante que en la columna correspondiente se identifiquen responsables individuales (con nombre y apellido) y plazos claramente establecidos.

**7mo. Paso.- El desarrollo del modelo explicativo II. Nuevo “mapeo” de cadenas causales.**

En este paso se trata de volver sobre el modelo explicativo a fin de continuar con el desarrollo del mismo, desagregando problemas y revisando las hipótesis explicativas a la luz de la información que ha sido relevada. Esto puede implicar descartar algunos problemas que resultaron no ser tales, identificar otros nuevos, establecer nuevas hipótesis.

*El propósito de esta fase es **lograr un nuevo desarrollo del modelo explicativo y una mayor precisión del mismo** sobre la base de la información relevada.*

**7mo. Paso.- El desarrollo del modelo explicativo II.  
Nuevo “mapeo” de cadenas causales.**



**Sugerencias para el Taller**

- a. Descartar los problemas e hipótesis que, según los resultados de la información relevada, resultaron no ser pertinentes.
- b. Registrar nuevos problemas e hipótesis que hayan surgido de la profundización del análisis y la información relevada.
- c. En plenario, debatir cada uno de los cambios en el modelo que se proponen.
- d. Incorporar los cambios al mapa de problemas y graficar las nuevas relaciones causales.

### **8vo. Paso.- La formulación de las hipótesis.**

En los pasos anteriores, se ha desarrollado graficamente una primera aproximación a un modelo explicativo. Ahora bien, las flechas y tarjetas -que representan las hipótesis del modelo- todavía no nos dicen nada acerca del tipo de relación que guardan esas variables entre sí. Se hace necesario entonces formular las hipótesis.

*El objetivo de este paso es **formular las hipótesis** graficadas en el modelo explicativo **precisando con rigurosidad las variables y el carácter de las relaciones** establecidas entre ellas.*

Este es un paso crucial de la explicación situacional ya que se requiere la mayor rigurosidad posible desde el punto de vista teórico y metodológico. La precisión en la descripción de los conceptos y en el carácter de las relaciones que se establecen entre las variables es un requisito inherente a esta tarea.

Las flechas de nuestro modelo gráfico denotan algún tipo de relación causal, pero es necesario caracterizar mejor dicha relación. Es útil tener en cuenta, entonces, que algunas de estos vínculos pueden indicar:

- **Relaciones simples de causalidad directa.** Cuando un fenómeno es capaz de producir un segundo sin la intermediación de otros y sin necesidad de otros factores que coadyuven.
- **Relaciones de condicionamiento.** Cuando uno o más fenómenos generan la situación propicia para que un tercer fenómeno sea eficaz (es decir, tenga más probabilidades de producir consecuencias al máximo de su capacidad).
- **Relaciones de determinación.** Son las razones estructurales que generan los condicionamientos.

Las situaciones que nuestros proyectos pretenden explicar se caracterizan por la multicausalidad, de modo que las relaciones de causalidad simple son menos frecuentes, en tanto que las de condicionamiento y determinación son más comunes.<sup>6</sup>

### **8vo. Paso.- La formulación de las hipótesis.**

#### **Sugerencias para el Taller**

- a) El moderador deberá sugerir la conformación de grupos que trabajarán sobre cadenas causales del modelo explicativo y/o sobre ámbitos de problemas. Cada grupo deberá:
  - Discutir con mayor profundidad las hipótesis, tratando de determinar con mayor rigor el tipo de relación que expresan.
  - Volcar por escrito dichas conclusiones.<sup>7</sup>
- b) En plenario se leerán los trabajos escritos y se ajustará la formulación de las hipótesis en base a la discusión de los participantes.



<sup>6</sup> Según Mario Testa el tipo de problemas con el que se trabaja se pueden definir como complejos (por la cantidad de variables que intervienen) e indefinidos (por la naturaleza imprecisa de sus relaciones).

<sup>7</sup> Es necesario recordar que tales desarrollos formarán parte de la fundamentación del documento de proyecto.

### **9no. Paso.- Análisis de los procesos causales: los trayectos causales decisivos.**

*“Existe una tendencia a creer que se conocen previamente las soluciones y acomodar la explicación del problema a las soluciones preconcebidas. Existe también una tendencia en cada actor a creer que su solución y su explicación es la correcta. (...) El método de explicación situacional pretende sistematizar la reflexión sobre las causas de un problema, obligar a esa reflexión antes de adelantar soluciones”*

Carlos Matus

*El propósito de esta fase es profundizar el análisis de los procesos causales a efectos de **establecer los trayectos causales decisivos**, como insumo imprescindible para determinar los frentes de ataque del proyecto que se llevará a cabo en el Paso 11.*

Para determinar los frentes de ataque del proyecto (*Paso 11*) es necesario previamente establecer cuáles son los procesos causales que participan de manera más significativa en la producción del problema focal (*Paso*

*9*) y, a la vez, analizar el espacio de gobernabilidad del proyecto (*Paso 10*). Esto posibilitará definir la estrategia general del proyecto sobre la base de la explicación situacional.

El modelo explicativo construido hasta el momento muestra -entre otras cosas- la existencia de una multicausalidad referida a los problemas identificados. Si el trabajo de análisis de los problemas ha sido rico, el modelo expresará una compleja red de relaciones causales de diferente peso respecto de su incidencia en la problemática que se pretende resolver.

Resulta necesario entonces examinar dicha red a fin de identificar lo que se denomina **trayectos causales decisivos**, definidos como “los procesos causales que se consideran determinantes fundamentales del problema focal”.

Esta identificación implica otra instancia de análisis, reflexión y debate entre quienes están realizando el análisis situacional. Que unos procesos causales resulten más significativos que otros, respecto de la producción del problema sobre el que se pretende intervenir, no siempre se deduce con claridad de las relaciones establecidas en el modelo explicativo construido. Además, al asignar mayor significatividad a una red causal que a otra, las personas también ponen en juego sus diferentes perspectivas. Se requiere, por tanto, dar lugar a la explicitación de cada punto de vista y sus argumentos, a fin de lograr un consenso respecto de qué trayectos causales se evalúan como decisivos.

*Los **trayectos causales decisivos** son aquellos procesos causales que, en el contexto del modelo explicativo, el grupo consi era que participan de manera más significativa en la producción del problema focal.*

**9no. Paso.- Los Trayectos Causales Decisivos.  
Variables Condición y Variables Instrumento.  
Posibles Frentes de Ataque.**



**Sugerencias para el Taller**

- a) El moderador debe explicar el concepto de *trayecto causal decisivo*
- b) El moderador promueve el debate con relación a cuáles son los procesos causales decisivos dentro del modelo explicativo desarrollado.
- c) Registra los acuerdos en torno al punto anterior marcando con color rojo las flechas de dichos procesos.

### **10mo. Paso.- Análisis del espacio de gobernabilidad: el control de las variables.**

El propósito de esta fase es **analizar el espacio de gobernabilidad del proyecto**, a efectos de orientar la definición de los frentes de ataque del proyecto que se realizará en el paso siguiente.

La gobernabilidad se analiza siempre en relación con el actor que va a llevar a cabo la intervención. Cuanto más variables decisivas estén bajo su control, mayor será su libertad de acción; por el contrario, si el campo

de éstas es estrecho, se restringe su gobernabilidad respecto del sistema en el que va a intervenir. Se puede entonces definir la gobernabilidad como la relación de peso entre las variables que controla y no controla un actor con relación a su plan.

Para avanzar en este análisis se propone distinguir, en el modelo explicativo, los problemas que actúan como **variables condición**, los que constituyen **variables instrumento** y aquellos que se consideran **de control compartido**.

Las **variables condición** son aquellos aspectos de la realidad diagnosticada que resultan relevantes para la descripción y explicación del fenómeno, pero que el grupo evalúa que no podrán ser modificados desde el proyecto. Sin embargo, estarán condicionando permanentemente el desarrollo del mismo.

**Variables Condición:** son aquellas que se encuentran fuera de control del grupo que gestiona el proyecto.

**Variables Instrumentos:** son aquellas que se encuentran bajo control total del grupo de gestión del proyecto.

**Variables de control compartido:** son aquellas sobre las que el grupo tiene cierta capacidad de incidencia pero también dependen de otros actores.

Las **variables instrumento** son aquellos aspectos que el grupo evalúa que está a su alcance modificar para alcanzar los fines del proyecto. Es decir, pueden servir como instrumentos para la transformación de la situación inicial. Se pueden distinguir dos tipos de variables instrumento: aquellas que están bajo control total del grupo de gestión del proyecto -las variables instrumento en sentido estricto- y aquellas sobre las que el proyecto puede llegar a incidir, pero no están bajo su exclusivo gobierno. A estas últimas se las denominan **variables de control compartido**.

Cuando se identifican variables condición, es útil precisar si se trata de problemas arraigados que, si bien mantienen una relación de determinación o condicionamiento con respecto a gran parte de los problemas del modelo, son, a su vez, resultados de otros procesos, en otros campos de problemas, con otras reglas y con otros actores. En relación con nuestro ejemplo –*Alta mortalidad infantil en la Provincia de Buenos Aires*–, problemas tales como *recesión económica, aumento del desempleo en el CUB, crecimiento de la pobreza*, etc., constituyen variables que inciden sobre otros problemas tales como *disminución de los ingresos familiares, dieta familiar insuficiente e inadecuada*, etc. No obstante son resultados de procesos diferentes a los que analizamos, que se juegan en otros planos, con otras reglas, con otros actores. Son problemas que están absolutamente fuera del control del proyecto y fuera

incluso del campo de intervención, ya que si se quisiera incidir sobre la recesión económica, la desocupación, etc. no se haría desde el Proyecto.

Sin embargo, hay problemas que si bien hoy constituyen variables condición, no se descarta que en el futuro se pueda ejercer cierta influencia sobre él, si se construyen ciertas condiciones. Con relación a variables condición de este tipo y a variables de control compartido, es necesario **identificar los actores que ejercen control o influencia sobre ellas y analizar qué tipo de recursos de poder ponen en juego.**

Si bien un análisis de actores, más profundo y sistemático, se realizará una vez definidos los frentes de ataque y se deberá profundizar cuando, en el diseño del plan operativo, se evalúe la viabilidad de las operaciones; en éste momento se puede confeccionar una lista de actores involucrados y de los recursos de poder que ellos administran. Estos recursos pueden ser tanto políticos, económicos cognitivos u organizativos. Este resultado de un primer análisis de gobernabilidad servirá como insumo para tareas posteriores.

**10mo. Paso.- Análisis del espacio de gobernabilidad:  
el control de las variables.**



**Sugerencias para el Taller**

- a) El moderador debe explicar los conceptos de *gobernabilidad*, *variable condición*, *variable instrumento* y *variable de control compartido*.
- b) A continuación debe preguntar al grupo, con relación a cada una de las variables/problemas, cuáles constituyen variables condición, cuáles variables instrumentos y cuáles variables de control compartido. Irá señalando con negro las primeras, con verde sobre las segundas y con azul las últimas.
- c) A medida que se lleva adelante el proceso de identificación (b), se debe ir confeccionando una matriz con los actores que controlan o ejercen influencia sobre las variables y los recursos de poder que éstos controlan.
- d) El moderador debe promover un balance grupal de la gobernabilidad del sistema.

### **11mo. Paso.- Definición de los Frentes de Ataque.**

La identificación de los trayectos causales decisivos y la evaluación del carácter de condición o instrumento de las variables permiten determinar lo que constituirán los posibles **frentes de ataque** del proyecto.

*El propósito de esta fase es **definir los frentes de ataque de la estrategia general del proyecto.***

Un posible frente de ataque es una variable que, por su posición en el modelo explicativo, constituye un nudo crítico, en relación con el que se presume que cualquier alteración positiva en él desataría procesos de transformación que impactarían en un número considerable de problemas relevantes. Tales procesos posibilitarán, de manera directa o indirecta, revertir el problema focal. Un nudo crítico de esta naturaleza se ubica necesariamente en un trayecto causal decisivo. Pero, además, debe ser una variable que, o bien está bajo control total del actor que llevará adelante el plan, o bien éste puede ejercer cierta influencia sobre ella. De otra manera sería imposible tomarla como un frente de acción.

Como criterio general, se debe tener en cuenta que un proyecto que define sus frentes de ataque únicamente con relación a variables instrumentos en sentido estricto, se plantea un horizonte de transformación modesto. Es decir, se dispone a operar sobre aspectos que están bajo su exclusivo control. Los proyectos que incorporan como frentes de ataque variables de control compartido se disponen a ampliar el campo de influencia o de gobernabilidad del mismo, ya que se hace necesario construir condiciones de viabilidad para acciones que le permitan transformar variables que no están bajo su entero control en opciones de acción.

#### **¿Qué es un frente de ataque?**

*Toda variable instrumento -en sentido estricto- o de control compartido, ubicada en aquellos trayectos causales que el grupo juzga decisivos, es un posible **frente de ataque**, siempre que cualquier alteración positiva en ella impacte de manera efectiva en un número importante de variables relacionadas y esto contribuya, directamente e indirectamente, a revertir el problema focal.*

Es necesario, entonces, tener en cuenta que cuando se eligen los frentes de ataque también se suscita un determinado espacio de gobernabilidad. Esto es así porque el concepto de gobernabilidad no sólo es relativo a un actor (qué variables de una situación controla y cuáles no), sino también es relativo al proyecto, o propósitos de transformación, de dicho actor.

Recién en este momento estamos en condiciones de definir, sobre la base de la explicación situacional que el grupo ha estado procesando, la estrategia general de intervención que nos acerque a la transformación de la situación que perseguimos.

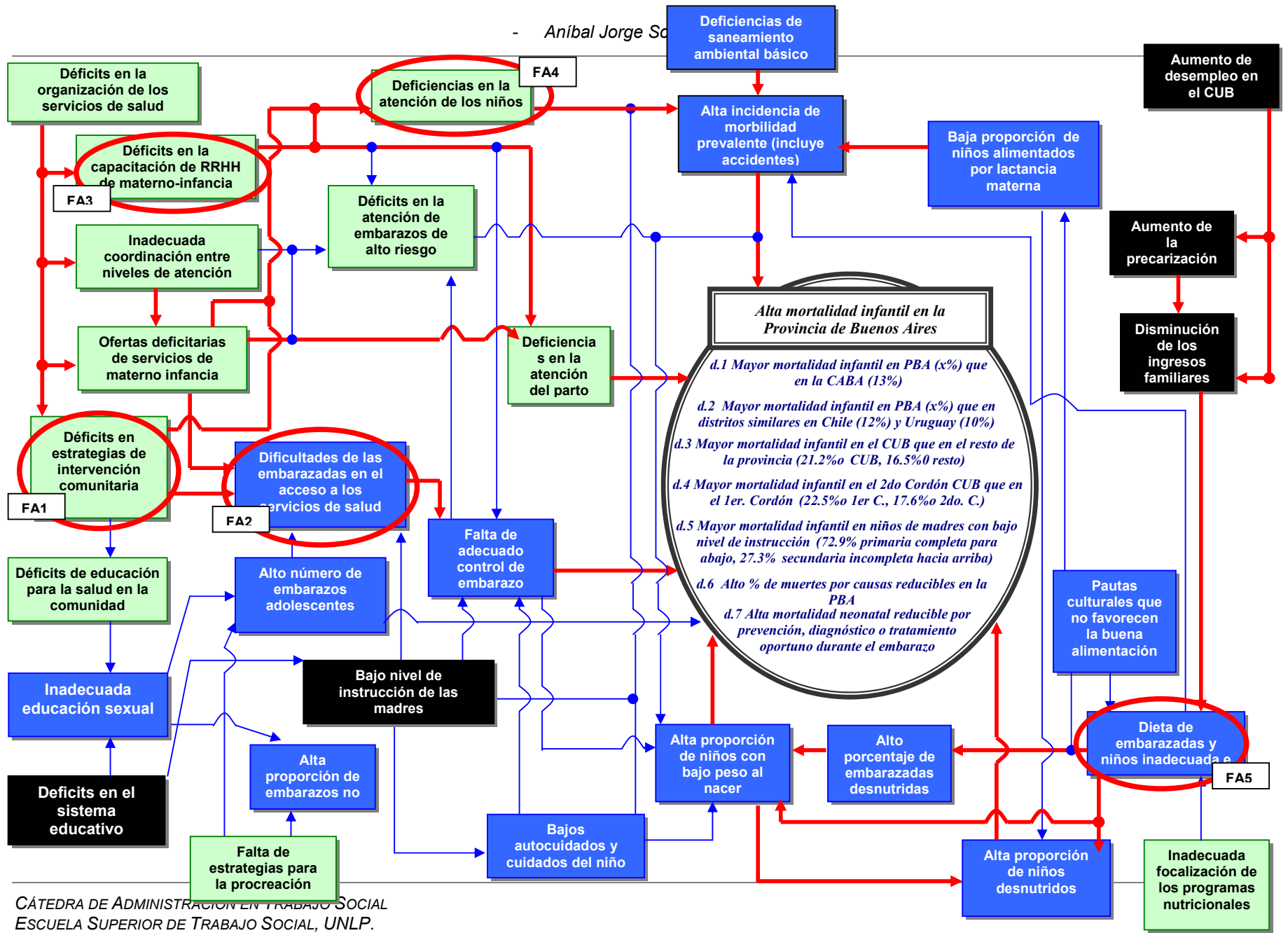
Es conveniente identificar, en relación con cada frente de ataque, cuáles son los recursos críticos necesarios para incidir sobre ellos. Se debe volver sobre el análisis de actores realizados en el paso anterior para determinar qué recursos controla el proyecto, que recursos son controlados por otros actores, cómo jugarán esos actores respecto de los propósitos de cada frente de ataque, etc.

**11mo. Paso.- La definición de los Frentes de Ataque.**

**Sugerencias para el Taller**

- a) El moderador debe explicar el concepto de *frente de ataque*. Debe llamar la atención sobre posibles frentes de ataque a manera de ejemplo.
- b) Debe promover el debate y el análisis sobre la potencialidad de cada uno de ellos para modificar los descriptores del problema focal. Debe promover la discusión y análisis sobre las alternativas de acción que cada uno de ellos posibilita. Por último, se intentará consensuar los frentes que constituirán la estrategia general del proyecto. Se destacará con un círculo rojo dichos problemas.





En el gráfico anterior se puede apreciar un modelo explicativo con un desarrollo mayor al inicial. El análisis del campo de gobernabilidad (10º Paso) se ha plasmado identificando las variables condición con color negro, las variables instrumento con color verde y las variables de control compartido con color azul. Los trayectos causales decisivos (9º Paso) han sido señalados con flechas de color rojo. A su vez, los Frentes de Ataque (11º Paso) que constituyen la estrategia general de intervención han sido destacados con círculos de color rojo.

### 12do. Paso.- La ponderación de los Frentes de Ataque.

Una vez seleccionados los **frentes de ataque** de una estrategia de intervención, es conveniente analizar el modelo de interrelación que opera entre las variables instrumento de cada frente de ataque y la variable objetivo del problema focal.

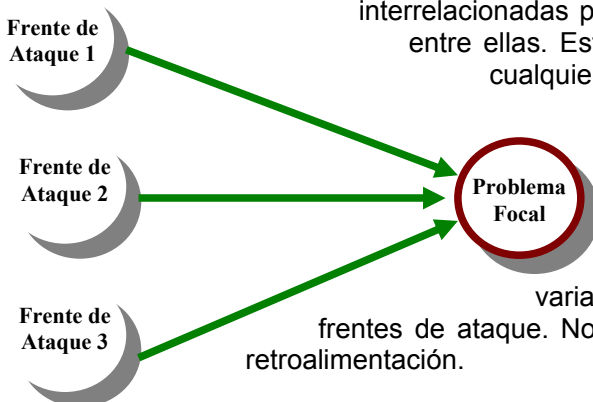
*El propósito de esta fase es establecer la importancia relativa de cada frente de ataque para poder contar con criterios para determinar los esfuerzos que se dedicarán a cada uno de ellos cuando se formule el plan operativo.*

Esto permitirá examinar la importancia relativa que se le puede asignar a cada frente de ataque y constituye una guía para determinar los esfuerzos que se dedicarán a cada uno de ellos, tanto en recursos -económicos, humanos y físicos- como en tiempo.

#### Modelo 1

El modelo más sencillo de interrelación presenta las siguientes características:

1. **Las variables instrumento que se han tomado como frentes de ataque son independientes entre sí.** Los frentes de ataque hacen referencia a variables instrumento que en nuestro modelo explicativo no aparecen interrelacionadas por hipótesis que establezcan vínculos causales entre ellas. Esto implica que la modificación que se logre en cualquiera de ellas no afectará a las restantes;



2. **Las variables instrumento que se han tomado como frentes de ataque son independientes del problema focal.** Los cambios que se operen en el problema focal no producirán cambios en las variables instrumento que se han tomado como frentes de ataque. No existe, por tanto, un fenómeno sinérgico de retroalimentación.

3. **Las variables instrumento que se han tomado como frentes de ataque tienen el mismo nivel de incidencia sobre la solución del problema focal.** En nuestro modelo explicativo, las variables instrumentos que se analizan participan en la producción del problema focal con un grado de importancia similar. Se presume, por esta razón, que en tanto frente de ataque tendrán el mismo nivel de incidencia sobre la solución del problema.

#### Modelo 2

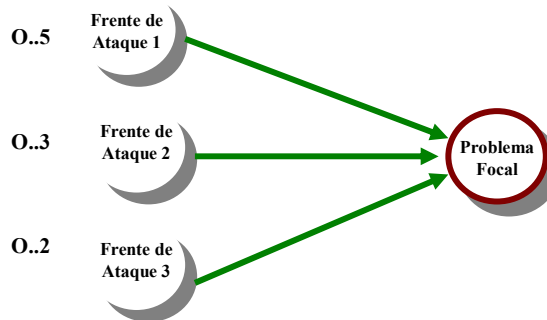
Otro modelo de interrelación posible es aquel en el que:

1. Las variables instrumento que se han tomado como frentes de ataque son independientes entre sí.
2. Las variables instrumento que se han tomado como frentes de ataque son independientes del problema focal.

Pero,

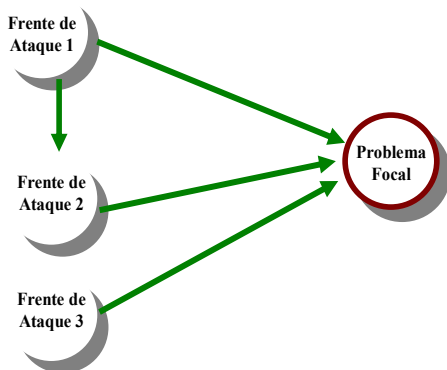
3. Las variables instrumento que se han tomado como frentes de ataque inciden de manera diferente en la solución del problema focal. En este caso, en el modelo explicativo se habrá analizado que algunas de las variables que estamos examinando tienen un predominio mayor en la producción del problema focal. Por tanto, se presume que tomadas como frente de ataque tendrán un nivel de incidencia diferente a otras en la solución del problema.

Por ejemplo:



### Modelo 3

Un tercer modelo, a diferencia de los anteriores, puede presentar la siguiente característica:

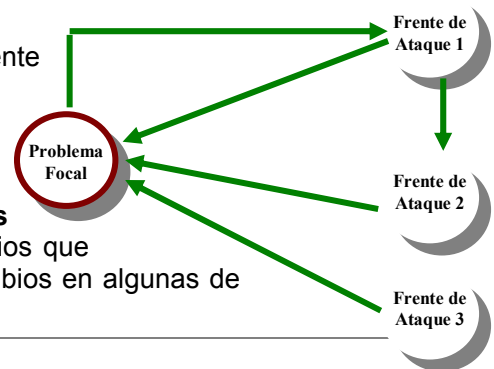


1. Algunas de las variables instrumento que se han tomado como frentes de ataque son dependientes entre sí. Algunos frentes de ataque hacen referencia a variables instrumento que en nuestro modelo explicativo aparecen interrelacionadas por hipótesis que establecen vínculos causales entre ellas. Esto implica que la modificación que se logre en alguna de ellas afectará a algunas de las restantes.

### Modelo 4

Un cuarto modelo posible puede agregar la siguiente característica:

Algunas de las variables instrumento que se han tomado como frentes de ataque son interdependientes dependientes en relación al problema focal. Los cambios que se operen en el problema focal, por tanto, producirán cambios en algunas de



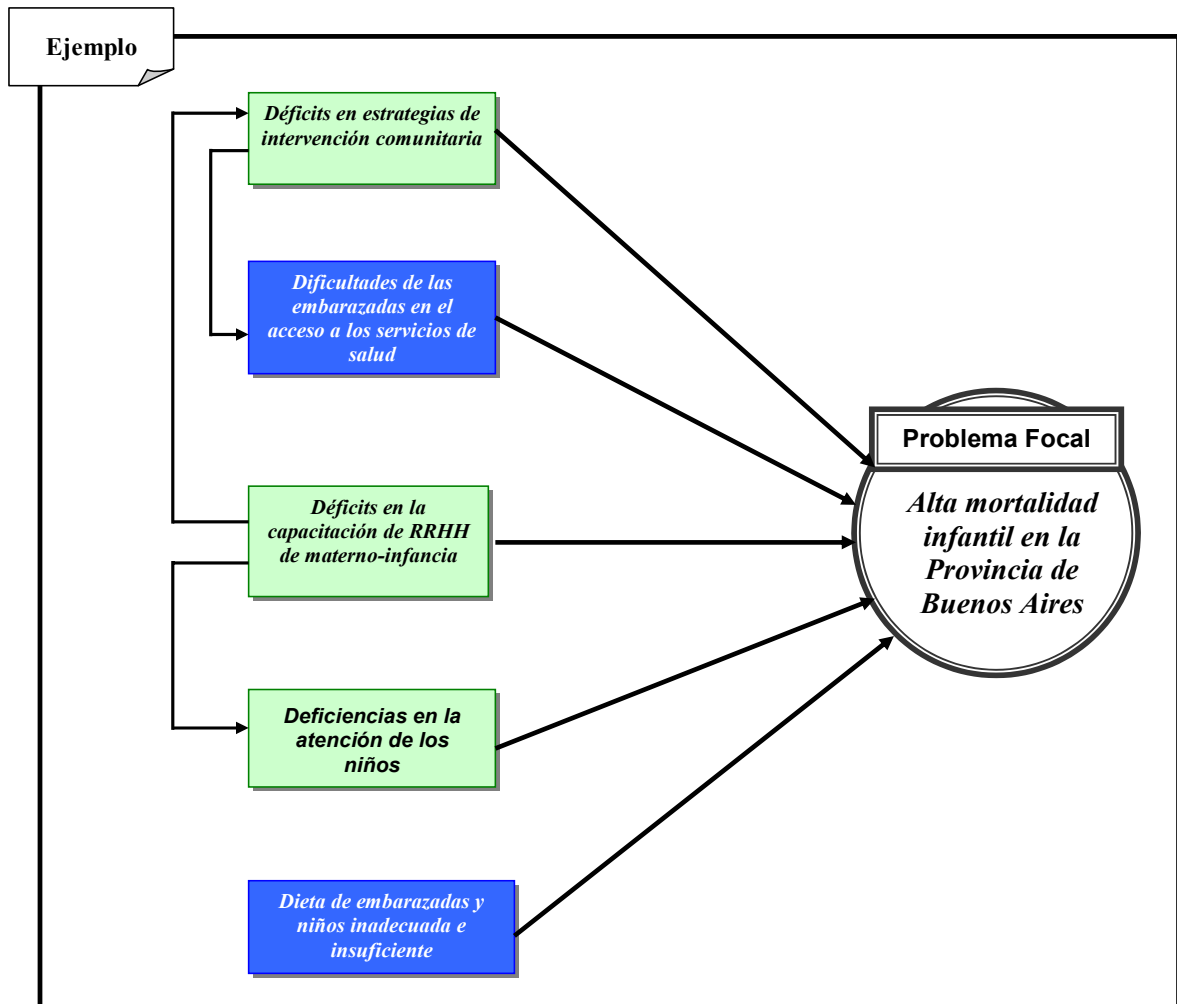
las variables instrumento

**12do. Paso.- La ponderación de los Frentes de Ataque.**



**Sugerencias para el Taller**

- Se debe abstraer del modelo explicativo los frentes de ataque, el problema focal y las relaciones establecidas entre ellos, volcándolos en una gráfica independiente. A esto se llamará *modelo de frentes de ataque*.
- Sobre esa base, el moderador propondrá el examen del modelo de relación que subyace (Modelos 1,3 y 4).
- El moderador deberá promover un debate que permita ponderar el grado de incidencia de los problemas identificados como posibles frentes de ataque (Modelo 2).
- Se deberá consignar por escrito los argumentos del debate.
- Se marcarán con asteriscos (\*) los frentes de ataque priorizados.



### 13er. Paso.- Aproximación a la situación objetivo.

*El propósito de esta fase es realizar una primera construcción de la situación objetivo del proyecto que opere como guía direccional de la estrategia de intervención.*

La **situación objetivo** de un proyecto es una conjetura sobre la disposición de los hechos y el discurrir de los procesos articulados en una circunstancia futura prevista como situación de llegada del plan.

Esta situación que se desea alcanzar establece la direccionalidad de la estrategia.

La situación objetivo se construye tomando como referencia el modelo explicativo de la situación inicial. Se puede obtener una primera aproximación a ésta, formulando en

forma positiva los problemas del modelo explicativo que hayan sido considerados variables instrumento o variables de control compartido o, incluso, algunas de las actuales variables condición sobre las que el proyecto podría tener alguna capacidad de influencia a futuro; así como el propio problema focal o variable objetivo. Esto es, formulando

*La **situación objetivo** puede ser definida como la situación que se desea alcanzar con el proyecto, o mejor, como un modelo –y, por tanto, una reconstrucción simplificada de la situación analizada- inserto en un determinado horizonte de tiempo, caracterizado por su racionalidad interna, y en el que las variables instrumento se encuentran expresadas en valores deseables.*

dichas variables en término de valores que el grupo considere óptimos.

Es necesario aclarar que, como modelo de la realidad inserto en un determinado horizonte de tiempo futuro, la situación objetivo constituye una nueva totalidad. Es decir, una articulación compleja de procesos y acontecimientos, con múltiples determinaciones, radicalmente diferente de la situación inicial. Esto quiere decir que no es la suma incremental de modificaciones y cambios parciales de aspectos más o menos relevantes de la situación inicial. La situación objetivo comporta la idea de un cambio significativo que configura una realidad cualitativamente diferente.

La formulación de la situación objetivo no debe ser ambigua o indefinida, sin embargo, el grado de precisión es menor que en el modelo explicativo de la situación inicial. Es decir, en lo cualitativo, admite un espacio de calificaciones normativas y, en lo cuantitativo, las normas se concretan en rangos que admiten variaciones, en tanto que, en la situación inicial, se requieren indicadores puntuales.

Por otra parte, se debe admitir también que la situación objetivo, como guía de referencia direccional, admite variaciones y modificaciones a lo largo del tiempo de intervención. Esto es así porque nuestro análisis situacional debe mejorarse y completarse con el transcurso del tiempo y de la misma manera nuestra situación objetivo. Por otra parte, la situación inicial varía y eso impacta en la referencia de llegada. Por último, nuestra propia intervención cambia los problemas, resuelve algunos, agrega otros, hace inviables algunas soluciones, abre caminos nuevos, lo que demanda una actualización permanente de la situación objetivo.

**13er. Paso.- Aproximación a la situación objetivo.**



**Sugerencias para el Taller**

- a) El moderador debe desarrollar el concepto de situación objetivo.
- b) El moderador debe pegar en el centro de otro panel, el problema focal reformulado en término de situación que se deseada alcanzar. Esto implica no sólo reformular el nombre del problema focal, sino también formular en términos de resultados esperados sus descriptores.
- c) Se consulta el plenario el alcance que se desea otorgar a cada uno de ellos en el marco de la situación objetivo en construcción.
- d) Con la instrucción del moderador, el plenario formulará -en tarjetas- los problemas caracterizados como variables instrumento (señaladas con color verde) y las de control compartido (señaladas con color azul) en término de situaciones deseadas.
- e) Se reconstruirá, sobre el nuevo panel, el modelo, teniendo como guía el modelo explicativo del primer panel.
- f) Se promoverá el análisis sobre dificultades de coherencia y armonización de las relaciones entre las variables.

### 14° Paso.- La formulación de las apuestas estratégicas.

Las apuestas estratégicas constituyen afirmaciones respecto de la posibilidad de cambiar la connotación negativa de algunos de los problemas relevantes de la situación sobre la que se interviene, a efectos de lograr un cambio cualitativo y sustancial de la situación en su conjunto. En ese sentido, expresan las estrategias generales del plan.

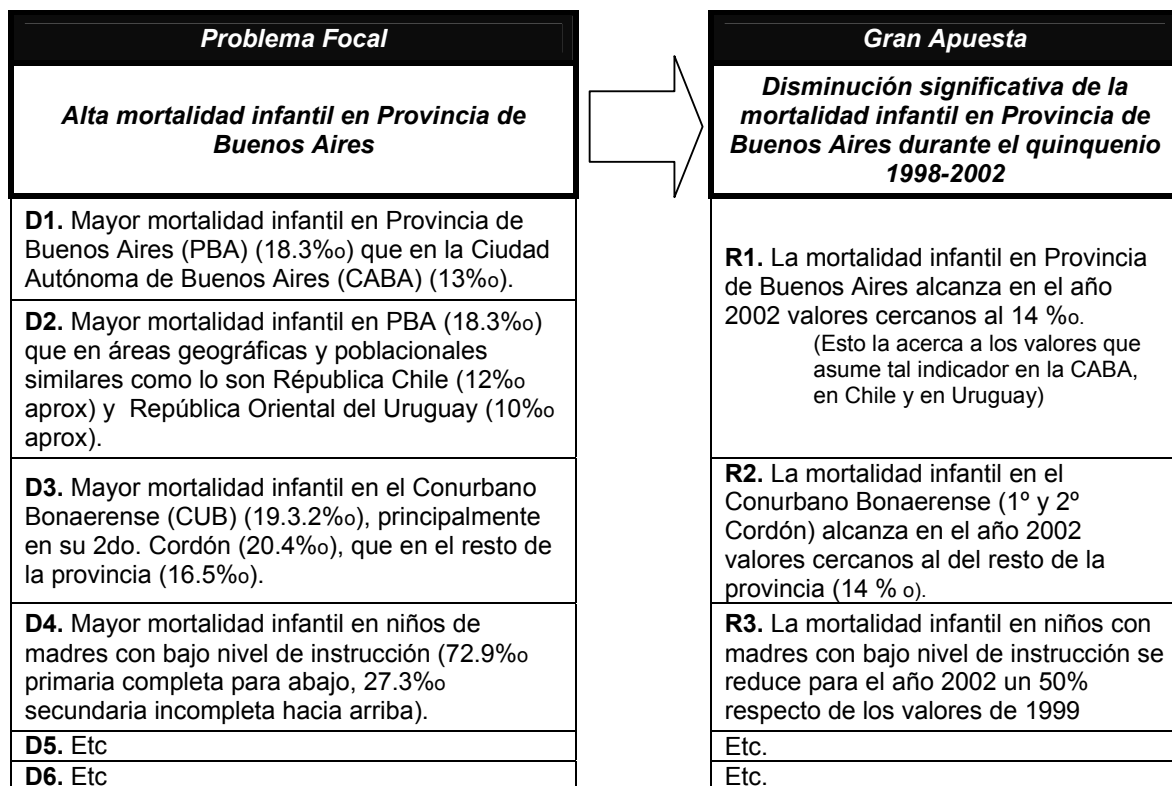
*El propósito de esta fase es formular las apuestas estratégicas que darán lugar a la confección del Plan para alcanzar la situación objetivo.*

Se pueden distinguir dos tipos de apuestas estratégicas:

- la que define tomado como referencia el problema focal
- las que se definen tomando como referencia los frentes de ataque.

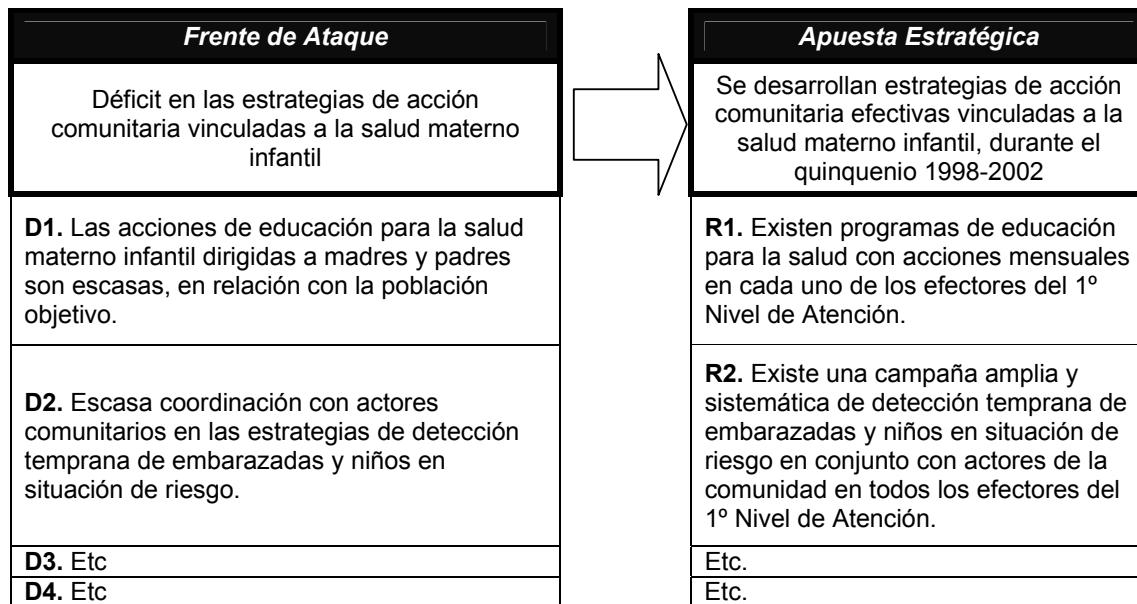
La primera se denomina Gran Apuesta y define el alcance del cambio que se pretende lograr en el problema focal y sus descriptores. Las del segundo tipo fijan la medida de las transformaciones perseguidas con relación a cada uno de los frentes de ataque definidos en el 11° Paso.

Para la formulación de la Gran Apuesta, entonces, se procede a caracterizar de manera positiva la descripción general del problema focal (su enunciación) y cada uno de sus descriptores, expresándolos en valores deseables que se juzguen alcanzables. De esta manera, se constituyen las metas -o resultados esperados- centrales de la intervención. Por ejemplo:



Para la formulación de las Apuestas Estratégicas que se definen con referencia a los frentes de ataque, se procede de manera similar. Para ello se debe:

- Describir cada Frente de Ataque, de la misma manera que se hizo en el 2º Paso con el problema focal.
- Caracterizar de manera positiva la descripción general de cada Frente de Ataque (su enunciación)
- Caracterizar de manera positiva cada uno de sus descriptores del Frente de Ataque, expresándolos en valores deseables que se juzguen alcanzables, constituyendo metas -o resultados esperados- para cada Frente de Ataque



Estas definiciones sobre el estado en que se desea encontrar diferentes aspectos considerados críticos de la realidad en la que se interviene deberían constituirse en una guía para la transformación de la situación que da origen a la intervención.

A la luz de los resultados definidos, tanto para la Gran Apuesta como para cada una de las Apuestas Estratégicas propiamente dicha, se está en condiciones de comenzar el proceso de formulación del Plan Operativo, es decir, el conjunto de actividades, tareas y acciones a realizar, para transformar la realidad en aras de alcanzar la situación deseada.

La definición de las apuestas estratégicas –y sus vectores de resultados- permite también otorgar mayor precisión a la primera aproximación a la imagen objetivo realizado en el paso anterior.