

ESO DE LOS OBJETIVOS NACE EN
... LOS PROBLEMAS

Por:

Luis Felipe Ulloa

Estelí, Nicaragua



CONTENIDO

El cuento no empieza en los objetivos
Pero ...¿Qué es un problema?
Un problema origina otros problemas
U problema es originado por otros problemas
Introducirse al análisis por un problema-de-entrada
Problemas al formular problemas
Notas

EL CUENTO NO EMPIEZA EN LOS OBJETIVOS

*“¿Cuánto tiempo nos llevará
resolver el problema?”*

*“Ni un minuto más
de lo que tardemos en comprenderlo”
Dijo el maestro.¹*

Con el ánimo de partir de lo sencillo empezaremos esta parte usando un ejemplo sencillo pero ilustrativo que ha sido lugar muy visitado en los talleres conducidos por el autor.

Situación

Digamos que estoy intentando clavar una puntilla y me golpeo una vez el dedo "gordo" con el martillo... Continúo haciéndolo y me vuelvo a golpear, y ... ándale que una tercera vez vuelvo a "machucarme", pero esta vez el dedo se fractura, explota en sangre y se me inmoviliza la mano.

De inmediato ¿qué me propongo hacer?

¡Pues arreglar mi dedo! ... Tengo un *problema* que me “jinca” (y mucho): ese dedo está doliendo, posiblemente se ha fracturado, y sangra a montones. Ahora mismo mi objetivo es solucionar ese problema, es decir pasar de "dedo fracturado" a "dedo sano" de “dedo que duele a dedo que no duele”.

No tendría sentido irme en el preciso momento del martillazo a cortarme el cabello porque a algún chistoso se le ocurre decir que está largo. El solo dolor no me deja ni pensar... y ya mi quejadera tiene asustados a los que están a mi lado. Como quien dice "*lo primero es lo primero*". Y que nadie me venga a decir a mí -en este momento- que me preocupe por resolver otra cosa.

Hay excepciones, claro (siempre las hay). Cierta gente aguantaría el dolor dizque porque “es muy macha”; otros porque sienten algún tipo de placer (Que los hay los hay); otros decidirían dejar las cosas así porque les da pena reconocer que sufren, o que fallaron, y un grupo grande –demasiado grande- por la pura falta de dinero quizás no tendría alternativa.



Ejercicio

Seleccione un problema que aqueja al sector de población y que les preocupa mucho en este momento.

PERO ¿QUÉ ES UN PROBLEMA?

“¿Esta situación es realmente un problema?”

Hace años, decidí curiosear entre los participantes para conocer lo que consideraban “problema” y fueron tan diferentes las respuestas, que me dejaron sorprendido. Otra vez confirmaba la regla de que nada debe darse por conocido antes de estar seguro. Desde entonces, siempre incluyo un espacio en el programa, para discutir “Qué es un *problema*” y llegar a una definición compartida. A continuación presento una lista de afirmaciones que han sido aceptadas por talleristas y luego re-usadas en otros talleres como insumo para la reflexión. Una parte se relaciona con las definiciones, otra con las características y la última con la manera de plantearlos.

Definiciones

- “Es una dificultad”
- “Es una situación considerada como difícil de resolver, de ser dominada o arreglada”.

- “Es cualquier dificultad que no se resuelve sola es decir por la propia dinámica de las cosas y que (requiere de un extra-esfuerzo)”.
- “Es cualquier situación que se aleja de la situación o situaciones que se consideran deseables o convenientes (medida de alerta)”
- “Es un estado negativo”
- “No es una solución negada”

Algunas características de los problemas

Los problemas son diferentes entre sí: Su naturaleza varía, e incluso en situaciones muy parecidas pueden encontrarse distinciones.

Los problemas son relativos a personas. Solo tienen sentido en relación con grupos específicos de personas. Unos son más pesados para unos que para otros. Mientras una situación es una dificultad para un grupo, puede ser algo deseable para otro.

Hay los que son especialmente nudo-terminales (propiciados por otros problemas) y los que son especialmente nudo-generadores (propiciadores de otros problemas). Sin embargo podemos afirmar que todo problema es nudo-terminal y nudo-generador

Plantear un problema (Diagnosticar)

Los problemas se diagnostican, se describen. Se trata de determinar y señalar la naturaleza de la situación a través de los síntomas y signos que podemos detectar.

Para entender esa situación como problema, generalmente hemos de compararlo de alguna manera con la situación deseable o “apropiada”.

La descripción de nuestro problema ha de incluir a los afectados, la dificultad o situación no deseable, y los indicadores

También ha de incluir la gravedad, para los diferentes sectores involucrados. Ante cada situación que pueda ser etiquetada de “problema” es posible encontrar sectores que difieren en sus apreciaciones, y que valoran diferente lo que ocurre. Sus intereses son tocados de manera distinta por la situación. Para unos ni siquiera se trata de un “problema”. Recomiendo usar el término “Sectores con intereses en juego” (SIJUs) para reconocer esta diversidad.

Una buena idea es tratar por todos los medios de demostrar que la situación no es un problema. Las excepciones deben tratarse con mucha rigurosidad.

Un problema no se plantea como una solución negada. No es buena idea usar para describir el problema términos como “*falta de...*” “*Ausencia de...*”, porque de esta manera restringimos las posibilidades de solución a lo que ya se presenta como negado²

¿Lo entendemos todos y todas?

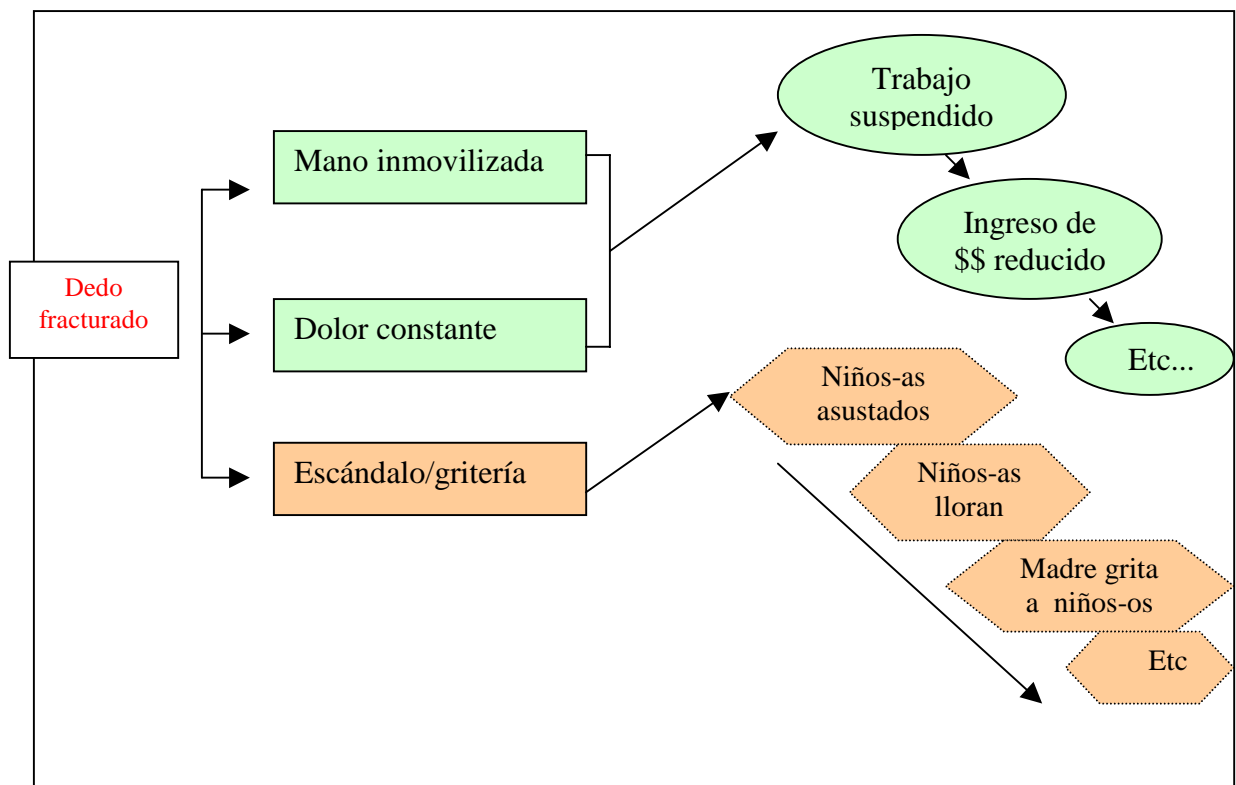
Si cada uno de los participantes no entiende de la misma manera cada problema que se discute... estaremos hablando de cosas diferentes. Por eso conviene llegar a un acuerdo de lo que es y lo que significa para los diferentes sectores involucrados.

UN PROBLEMA ORIGINA OTROS PROBLEMAS

Sea lo que sea, si en últimas no arreglo ese *problema* (mi dedo gordo fracturado), puedo tener otros *problemas*. Por cosas así es importante que el afectado o los afectados y afectadas por un problema, reconozcan las relaciones de ese problema que los aqueja con otros problemas. Que entiendan que dejar las cosas así causa otros líos de los cuales pueden ser ellos responsables... por no intentar arreglar su problemita actual.

Los asistentes a los talleres, analizando esta situación han mencionado, que “dedo fracturado” puede llevar a “ingreso reducido”, a “pérdida de clientes” (caso de trabajadores independientes) e incluso algunos talleristas llegaron a problemas consecuencias ligados con “desintegración familiar”, “prisión” y “muerte”.

A continuación obsérvese un ejemplo de relaciones que parten del problema “dedo-fracturado” a la producción de otros problemas-consecuencia.



Ejercicio

Derive del problema que aqueja al sector de población y que usted ya señaló, los otros problemas en los que desemboca.

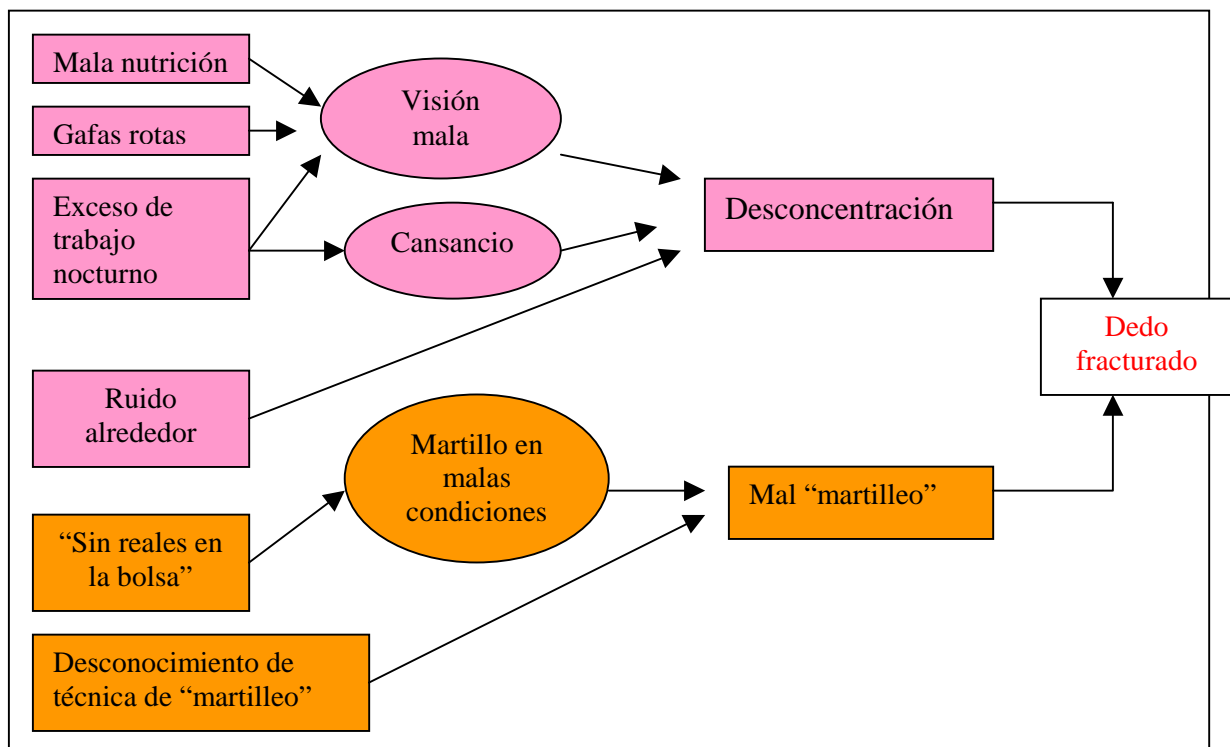
UN PROBLEMA ES ORIGINADO POR OTROS PROBLEMAS

Pero ahí no termina todo. No tiene nada de raro que me sane... y en la siguiente ocasión vuelva a lastimarme al intentar martillar de nuevo... que de nuevo me cure... y vuelva a ocurrir el golpe... hasta que en “Urgencias” del hospital se aburran y para alejarme amputen el dedo herido. 😊

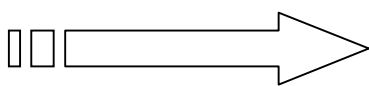


Una situación así puede ser uno de los resultados de no mirar las “causas” del problema. (dedo roto) o mirarlas a la ligera. Es seguro que esos martillazos en el dedo son consecuencia de otros problemitas. Estos problemitas -si continúan- son la causa de que sigan ocurriendo martillazos en el dedo... Si el lector o lectora llevó la cuenta, ya sabe que me pasó lo del martillazo tres veces seguidas.

Las participantes a un taller establecieron por ejemplo esta relación de problemas-causantes (del dedo fracturado):



Y nos podríamos haber ido más atrás buscando otros problemas-causas del problema que nos aqueja, o nos podríamos ir más adelante buscando más problemas-consecuencia del problema que nos aqueja. Pero es suficiente para lo que nos interesa en este momento³. Sin ponerle demasiada mente al ejemplo, salvo que usted se haya pegado un martillazo así y por mi culpa ya no pueda dejar de recordarlo, lo que se intenta mostrar es que...



...en los proyectos, los objetivos -sean “grandes” o “pequeños”- tienen una buena base cuando se establecen a partir de los problemas presentes o a punto de presentarse, sean estos también “grandes” o “pequeños”.⁴

En la zona Norte de Nicaragua, analizando una vez problemas relacionados con género, se llegó a la “violencia intra-familiar”: La discusión primero llevó a detectar como posible problema generador al “machismo” pero todo dio un giro cuando ante una intervención que culpaba al “consumo de alcohol”, otra agregó que los dos en el caso que ocupaba eran secuelas de la guerra. Un psicólogo explicó que ello cabía dentro de lo que se denomina “síndrome de postguerra”. Síndrome que requiere tratamiento especial, tan importante como el tratamiento a las lesiones físicas. Entendido así, posiblemente los objetivos y las actividades relacionadas, tendrían que contemplar componentes en esta dirección.



Ejercicio

Encuentre para el problema que aqueja al sector de población y que usted ya señaló, los problemas que lo originan.

Introducirse al análisis de la relación entre problemas por UN PROBLEMA-DE -ENTRADA

Todo el análisis comenzó con lo que más “jincaba”. Igual se hace para encontrar la relación entre problemas que den lugar a definir los objetivos de un proyecto. A ese problemita que da lugar al proyecto, se lo puede llamar *problema central o problema focal* (Y no “fecal” como lo dijo en una reunión un amigo, tal vez muy impregnado del trabajo que hacía entonces en un proyecto de agua potable y letrificación). También se lo conoce como *problema iniciador del análisis o problema de entrada*

Otra nota: Usted podrá haber descubierto que lo que hicimos es lo mismo que se conoce como **árbol de problemas**, solo que nuestro árbol estaba acostado, es decir caído, para ser coherentes con la realidad del despale en nuestro continente.

Conjuntos de problemas

Para comprender mejor la relación entre problemas, a veces agrupamos los que son similares por alguna razón, en conjuntos de problemas; le ponemos un nombre a cada conjunto y usamos un gráfico para visualizar la relación entre conjuntos. Esto ha llevado a discusiones muy animadas entre los participantes, de las que se han generado conclusiones de fondo.

PROBLEMAS AL FORMULAR PROBLEMAS

La experiencia y la observación nos han dejado conocer errores y dificultades en el ejercicio de formular problemas. Recordemos que “formular” no es otra cosa que “reducir a términos claros y precisos una

proposición”⁵, en este caso el problema. Revisemos lo que hemos registrado y ayudémonos con esta información a filtrar los “problemas” que tenemos y corregir su planteamiento en muchos casos. Esa es la utilidad mayor de esta sección.

A decir verdad el primer problema es la subestimación de esta etapa, eso se ve por ejemplo cuando...

- No se asigna tiempo ni recursos suficientes para problematizar. Recuérdese que no puede alegarse “falta de tiempo”, lo que ocurre es que no se le dedica tiempo suficiente. Si no se dedica suficiente tiempo es porque en la práctica, quienes toman estas decisiones no priorizan esta tarea. Se la considera secundaria en relación con otras a las que sí se les dedica tiempo.
- En el fondo muchas organizaciones pretenden saltarla o pasar superficialmente sobre ella.
- Hay procedimientos, como el Enfoque del Marco Lógico, que reducen la problematización a la búsqueda de relaciones entre problemas.
- Hay agencias que se ciñen a los modelitos y –sin mayor discusión– quieren introducir en ellos a todas sus contrapartes.
- Es obvio el temor marcado de equipos técnicos de proyectos a decir “No sabemos sobre este problema” ...o ...“no hemos definido sus dimensiones”. Pero supongamos que no es este el caso.

A modo de información se enumeran algunas las categorías de errores que hemos encontrado en el enunciado de problemas durante ejercicios tendientes al establecimiento de objetivos de proyectos:

1.- Problemas llenos de aire

Algo así como decir que el problema es “*pobreza*” sin más ni más. Lo que no aporta mucho para el análisis y realmente no es nada nuevo. También

caben aquí los “no-problemas” que se hacen a la fuerza problemas, como por ejemplo: “*La gente se organiza por interés*” (Si eso es obvio!!!). Incluir un problema inexistente o dar la relevancia inapropiada a un problema, puede afectar la definición de objetivos y estrategias de solución.

Acción correctora: Tener en cuenta que los problemas se plantean para solucionarlos o al menos para mejorar la situación. Para ello

- (a) Necesitamos centrarlos un tanto. Intenten ponerle indicadores al problema. Así aterrizarán un poco y permitirán más adelante establecer los indicadores “de éxito” para los objetivos. En pocas palabras y como lo veremos más adelante respondan: cuánto de eso afecta a quiénes; cuándo se presenta o cuánto tiempo dura o duró presentándose; dónde; y con cuáles características específicas ... si las hay.
- (b) Si en el ejercicio de “problematización” no se consiguen todos los datos relevantes para tener un cuadro apropiado del problema, podría adicionarse una nota indicando cuáles necesidades de información aún quedan pendientes.

2.- Invisibilización de sectores

Unas situaciones son “problemas” para unos y para otros no, también son más problemas para unos que para otros. Solamente pensemos en los siguientes sujetos, para visualizar diferencias: mujeres-varones, adultas-niñas o adultos(as)- niños(as), propietarios-arrendatarios, empleados-productores, “españoles”-indígenas, etc.. Estas diferencias son importantes. Una situación así puede llevar -por ejemplo- a que los miembros de una organización externa de desarrollo- impongan como problema “la migración” de campesinos de Nicaragua a Costa Rica, porque los promotores y promotoras se van del país, porque los hogares se quedan desprotegidos, las familias se desunen, etc. Mientras que para las aparentes “víctimas” del problema la migración en épocas de verano y ante otras dificultades, es una estrategia de sobrevivencia ...es decir todo lo contrario a problema: precisamente una solución que han encontrado a uno o más problemas.⁶

Acción correctora:

- (a) Los grupos de población afectados de manera relevante por la situación que pretende solucionar un proyecto, han de estar presentes o representados en su formulación.
- (b) Si hay grupos de interés diversos, hay que dejar abierto el espacio apropiado de intervención y es necesario hacer explícitas las diferencias en el enunciado.
- (c) Mediante los indicadores se puede aportar una valoración de las diferencias.

3.- Confusión de síntomas con problemas

Apareció en una sesión sobre salud comunitaria que “Hay calentura en los comunitarios” cuando se presenta dengue. La discusión llevó a aclarar que la fiebre o calentura es un alerta fisiológico de la presencia de una enfermedad. También se aclaró que en ciertos límites la calentura puede convertirse por sí misma en un problema que genera otros problemas. Al final las presentes decidieron no considerarlo problema para el caso que preocupaba.

Acción correctora:

- (a) Profundizar un poco más.

4.- El escenario convertido en problema.

En el caso de un pueblo nómada, no podría ponerse como problema para el diseño de un proyecto “nómadismo de la población” si esa es una de sus características culturales... y no pretenderíamos obligarlos a “asentarse” en una población, salvo que tengamos ciertas tendencias peligrosas. Tampoco es un problema “campesinos viven en casas que están alejadas unas de otras” por la misma razón anterior. Un planteamiento así nos llevaría a solucionar el problema por ejemplo obligando a las familias campesinas a poner sus casas unas cerca de las otras. A armar pueblitos ordenándolos con nuestro criterio



de foráneos(¡¡ uff !!). Si esa es nuestra línea de pensamiento deberíamos aceptar genialidades tan lindas como que uno de los problemas que lleva al racismo en países industrializados del hemisferio norte es que los “latinoamericanos migrantes tienen la piel y el cabello oscuro”.

Acción correctora:

- (a) Lo mejor es que la voz de “beneficiarios y beneficiarias” esté presente en los análisis (Ver “Niveles apropiados de participación. Convocar a esos sectores a las reflexiones
- (b) Agentes externos, que se ubiquen al menos un poco, del lado de los posibles “beneficiarios” del futuro proyecto.
- (c) Formular problemas siempre con miras a su solución posterior.

5.- Confundir área de interés de la organización o la comunidad con “problema”.

Por ejemplo “identidad de género” es un área de interés... y no un problema. Hay varios problemas que pueden ser incluidos dentro de esa área “identidad de género”.

Acción correctora:

- (a) Definir el área o áreas de interés de los y las participantes (colectivos e individuales), y pedir ideas sobre problemas dentro del área, aún sin ordenarlos.
- (b) Lo ideal es contar con el tiempo suficiente y que se aseguren las condiciones necesarias para la reflexión

6.- Profundización hasta límites fuera del control (en ciertos casos).

Cuando se trabaja por ejemplo con el árbol de problemas, o con la espina de pescado, que es otro método para analizar problemas, puede ocurrir que se llegue a niveles muy elevados. Por ejemplo una comunidad revisando el problema “camino intransitable en invierno” podría llegar a tocar situaciones relacionadas con el neo-liberalismo, con los precios internacionales del combustible, con el monopolio de firmas multinacionales

sobre piezas de maquinaria para arreglar caminos, etc. Si ello está entre lo que se pretende... vamos bien, pero ha de considerarse que consume tiempo y puede parecer “poco práctico” para emprender la tarea de arreglar en el aquí y ahora el problemita que nos duele. Varias personas podrían terminar saliéndose de la sesión, porque tienen otras cosas que hacer.

Acción correctora: En situaciones de tiempo limitado:

- (a) Sacrificar el nivel de profundización en la problematización y llevar el análisis hasta problemas “un poquito más arriba de los que se pueden controlar” desde la gente que está en el proceso ... pero “no demasiado”.
- (b) Si no hay esta limitación: es mejor problematizar hasta el fondo.

7.- Ignorar que hay problemas más graves que otros.

No todos los problemas que aparecen en el árbol de problemas tienen el mismo peso. Es importante tratar de averiguar su relevancia, su gravedad.

Acción correctora:

- o Para eso, se usan los “**indicadores de problema**”.
- o También es posible establecer puntajes de gravedad.

8.- Concluir sin suficiente información.

La acción es más efectiva en la medida en que se cuenta con suficiente información y apropiada. No es tan infrecuente que organizaciones que trabajan en comunidades se vean muy limitadas cuando se les pide describir con datos bien cimentados las características de un problema.

Acción correctora:

- o Si las organizaciones acogen procesos de



investigación-acción, y definen sistemas de información efectivos, van a tener mucho camino adelantado para nuevos proyectos.

- o Si no hay información suficiente para explicitar bien uno de los problemas que desea enfrentar una organización, y ya no hay tiempo para averiguar, ésta será una de las tareas como parte de la ejecución del proyecto, a la par que se adelantan acciones para solucionar los otros problemas seleccionados.



PERO ¡CUIDADO!

Los objetivos de todo proyecto, no siempre deben partir de los problemas. Hay otras opciones.

NOTAS

¹ Tomado de: De Mello, Anthony. “Un minuto para el Absurdo”. Editorial Sal Terrae, Santander, España. 4a. ed. 1994. P.222

² Si se dijera por ejemplo “Falta de Crédito” la solución obvia sería crédito.

³ A veces es útil pre-definir el contenido de las ramas de análisis. Por ejemplo en “consecuencias” del problema focal , podría pre-definirse una rama primaria de consecuencias sobre la familia y otra de consecuencias sobre el trabajo. Depende de lo que se quiera.

⁴ No hay que confundir los objetivos de la entidad u organización, con los objetivos de su proyecto a, b ó c. En este caso hablamos de objetivos de proyectos

⁵ Definición adaptada del diccionario de la RAE, XXI Edición.

⁶ Y por supuesto hay otras definiciones del fenómeno si se incluye a otros sectores: Dígase la policía en Costa Rica, y en Nicaragua, los empleadores en Costa Rica, etc. La migración es un fenómeno que debe investigarse más en profundidad, sin prejuicios y considerando a todos los sectores involucrados.