

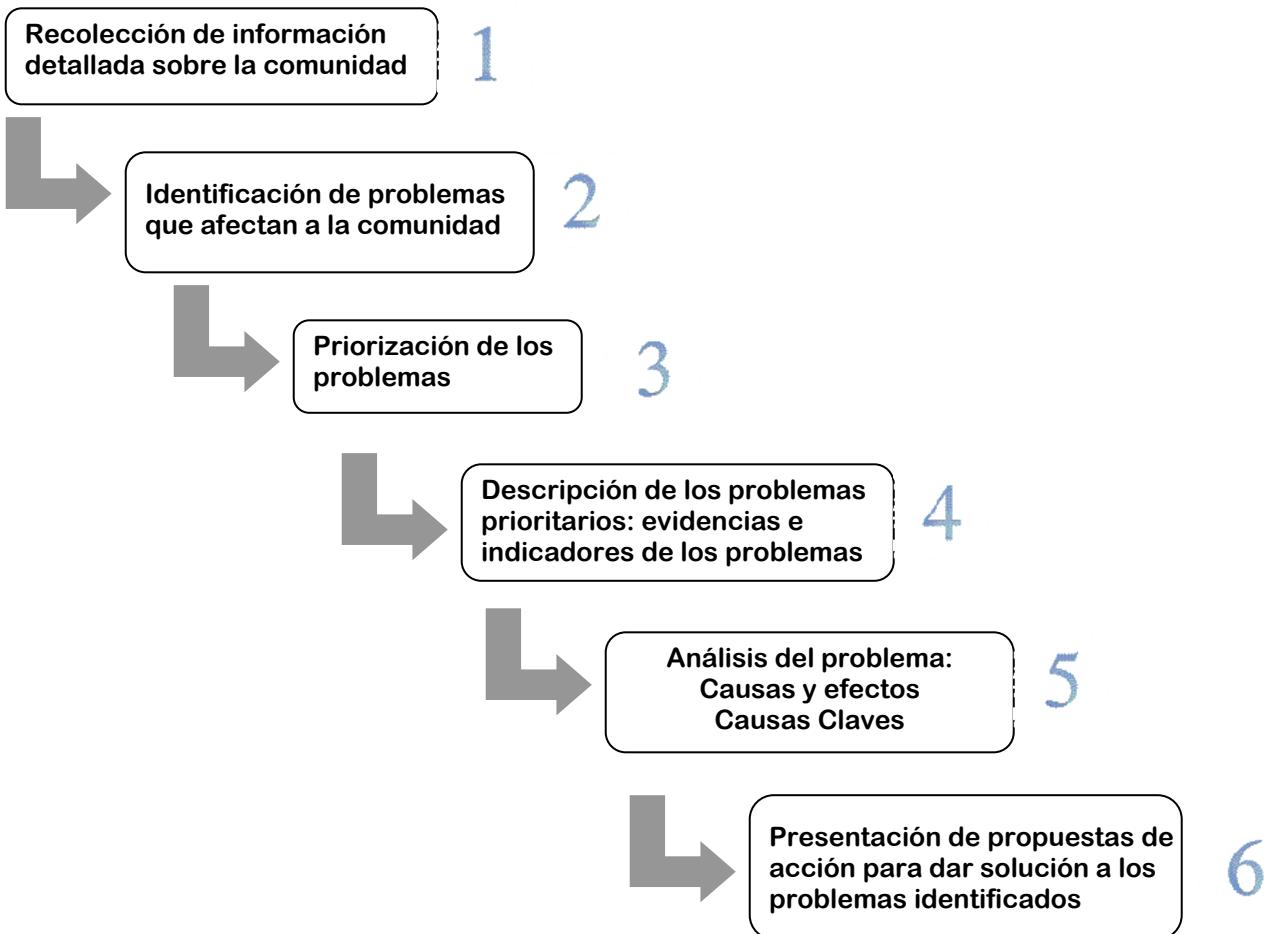
DESARROLLO DE LOS DIAGNÓSTICOS SOCIALES PARTICIPATIVOS COMUNITARIOS (DSP)

Silvia C. García Urrea

El DSP sirve para dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los problemas que más nos afectan?*
- ¿Qué relación tienen esos problemas con otros expuestos?*
- ¿Qué soluciones pueden emplearse para resolverlos?*
- ¿Qué posibilidades reales existen de solución?*
- ¿Cuál es la capacidad técnica, artesanal, laboral y profesional que existe en la comunidad para afrontar los problemas?*

Pasos en el diagnóstico participativo



NOTA: Mucho de este material es una adaptación del contenido de los módulos de la Fundación Escuela de Gerencia Social, hecha sólo con fines didácticos para orientar a los participantes del curso ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES de la UNEFA. Los módulos son:

- Diagnóstico Social Participativo escrito y revisado respectivamente por el Prof. Leonel Sánchez (2004) y Elida DiBonaventura (2007)
- Planificación Municipal del Desarrollo, escrito por el Dr. Flavio Carucci (2004) y revisión (2007)

A continuación se explican en detalle los **cinco primeros pasos**.

1

Recolección de información preliminar

Aún cuando parte importante de los esfuerzos de recopilación, sistematización y análisis de información deben realizarse durante el propio proceso de diagnóstico con la comunidad, es indispensable disponer de la mayor cantidad de información posible en cuanto a las características físicas, urbanísticas, demográficas, socioculturales, económicas e institucionales del contexto para facilitar la organización del proceso.

Esta información puede extraerse de diagnósticos, planes e informes realizados anteriormente, de las redes de servicio que operan en las distintas localidades, de las bases de datos que se tengan, del censo nacional, de censos elaborados previamente por las organizaciones comunitarias, de catastro, y, en fin, de levantamientos de información realizados por otras organizaciones públicas, organizaciones privadas, universidades, organismos de cooperación técnica, etc.

Entre algunos datos a recolectar estarían todos aquellos que, aún cuando no sean detallados, nos permitan obtener una visión primaria de la localidad donde vamos a actuar, de sus necesidades más evidentes y cómo éstas se distribuyen territorialmente:

- Medio físico natural.
- Estudio planimétrico del territorio (generalmente disponible en Catastro).
- Registro actualizado de organizaciones vecinales y comunitarias.
- Las redes de servicio existentes (educación, salud, transporte público, agua, electricidad, asea urbano, etc.) y las distintas problemáticas que hayan sido previamente identificadas, relacionadas con:
 - Abastecimientos de agua potable y disposición de aguas servidas.
 - Recolección y disposición de desechos sólidos.
 - Vialidad.
 - Acceso a transporte público.
 - Educación y cultura
 - Salud
- Perfil sociodemográfico.

2

Identificación de problemas en la comunidad

Una vez recogida la información necesaria, el primer paso dentro del diagnóstico participativo, es preguntarse cuáles son los problemas que afectan a la comunidad o comunidades que participan en la dinámica.

Los problemas son situaciones reales que las comunidades consideran insatisfactorias, y a la vez, susceptibles de ser mejoradas o superadas a través de estrategias y acciones específicas. Estos problemas pueden entenderse como necesidades físicas evidentes (ejemplo: aguas negras en las principales calles) o

NOTA: Mucho de este material es una adaptación del contenido de los módulos de la **Fundación Escuela de Gerencia Social**, hecha sólo con fines didácticos para orientar a los participantes del curso **ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES** de la UNEFA. Los módulos son:

- **Diagnóstico Social Participativo** escrito y revisado respectivamente por el Prof. **Leonel Sánchez** (2004) y **Elida DiBonaventura** (2007)
- **Planificación Municipal del Desarrollo**, escrito por el Dr. **Flavio Carucci** (2004) y revisión (2007)

violación de un derecho social básico (ej. inseguridad física del ciudadano por altos niveles de delincuencia)

Dado que un problema constituye una situación insatisfactoria y una situación inadmisible en relación con un derecho o un ideal, su denominación debe ser expresada como una condición negativa.

Por ejemplo, “la nutrición infantil” no es una necesidad insatisfecha o problema; es un derecho, tema de derecho, u objeto de derecho; también podría decirse que es un tema o un ámbito de la realidad. En cambio “Altos niveles de desnutrición infantil” en una comunidad es un problema: alude a una situación de insatisfacción con respecto a una necesidad social o derecho.

Un problema está bien enunciado cuando:

- Expresa una **condición negativa o perjudicial**.
- Se especifica su **ubicación espacial** (¿dónde ocurre?).

El deterioro de la vialidad urbana, la inseguridad pública, la deficiente prestación de servicios básicos, etc., son ejemplos de problemas que el gobierno municipal debe enfrentar a través del plan municipal de desarrollo.

Ejemplos:

“El servicio de aseo urbano en el municipio Canta Claro es deficiente”

“Existen altos niveles de inseguridad pública en el Barrio los Topos de la Parroquia Agua Clara del Municipio Cervantes”.

“Los niños del barrio Las Fuentes no están asistiendo a la escuela”

3

Priorización de los problemas identificados

La atención a los problemas, exige recursos de muy distinta naturaleza y éstos, por definición, son limitados. Por esta razón, los problemas identificados no pueden ser enfrentados todos al mismo tiempo y deben ser priorizados.

La priorización de problemas representa un acto fundamentalmente político pues marca un primer punto de acuerdo para los actores y sujetos sociales que participan en la planificación municipal. Los problemas prioritarios definirán los focos de atención hacia los cuales deberán apuntar los esfuerzos y recursos del municipio.

Para la priorización de problemas pueden utilizarse criterios, que permitan asignar un puntaje a cada uno y seleccionar los de mayor puntaje como los más prioritarios.

La jerarquización de los problemas se puede hacer de varias formas. A continuación se presentan dos posibles formas de abordarlo

ALTERNATIVA 1:

- Definir los criterios de evaluación que se van a aplicar a cada problema. Estos criterios pueden ser diversos y pueden ser utilizados en conjunto o de manera individual. He aquí algunos de ellos:
 - **Relevancia para el logro de la visión:** ¿en qué medida el problema impide el logro de la visión que tiene la comunidad de sí misma?
 - **Importancia** ¿que nivel de importancia tiene el problema para los habitantes de la comunidad en cuanto a la manera como se ven afectados?
 - **Pertinencia:** ¿qué tan importante es el problema en el contexto de las normativas y políticas de desarrollo nacionales, estatales o municipales?
 - **Impacto:** ¿cuál es la proporción aproximada de la población total de la comunidad que es afectada por el problema? ¿cuántos derechos humanos fundamentales viola la existencia de este problema?
 - **Incidencia:** ¿hasta qué punto el problema pareciera que afecta o produce que otros problemas aparezcan o empeoren?
- Establecer una escala común para asignar valor a cada criterio; por ejemplo, una escala numérica entre 1 y 3 donde 3 represente el valor más alto.
- Se analizará los problemas de uno en uno, aplicando a los criterios y asignándoles un valor (ej. entre 1 y 3 puntos). Este proceso puede hacerse con un cuestionario escrito donde cada persona en particular o grupo de trabajo asigne un puntaje; o puede hacerse en plenaria donde se discuta abiertamente y todos acuerden el puntaje a asignar a cada problema.
- Sumar los puntajes asignados a cada problema; aquellos con **mayor puntaje final** global serán considerados como los **más prioritarios**.

El esfuerzo de priorización, puede organizarse en un formato como el que sigue:

PROBLEMAS	CRITERIOS				SUMA GLOBAL
	Relevancia	Impacto	Incidencia	Importancia	
La mitad de los niños y niñas en edad escolar que habitan en el barrio Altamirano se encuentran fuera del sistema educativo formal	3	2	3	2	10

NOTA: Mucho de este material es una adaptación del contenido de los módulos de la **Fundación Escuela de Gerencia Social**, hecha sólo con fines didácticos para orientar a los participantes del curso **ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES** de la UNEFA. Los módulos son:

- **Diagnóstico Social Participativo** escrito y revisado respectivamente por el Prof. **Leonel Sánchez** (2004) y **Elida DiBonaventura** (2007)
- **Planificación Municipal del Desarrollo**, escrito por el Dr. **Flavio Carucci** (2004) y revisión (2007)

ALTERNATIVA 2

Una forma de jerarquizar los problemas es a través de la técnica denominada "Priorización de Problemas por Distribución de Unidades de Valor", la cual utiliza la Matriz de Problemas - Participantes.

La Matriz se utiliza de la manera siguiente:

- Se organizan grupos de trabajo cinco a siete participantes
- Cada uno de los grupos participantes en la Reunión de Trabajo para la realización del Diagnóstico dispone de 100 unidades de valor.
- Los grupos distribuyen las 100 unidades entre los problemas identificados, asignando una mayor cantidad al que consideran que se debe atender de una manera más urgente.
- Luego de que todos los grupos han asignado sus unidades a los problemas en las columnas, se recogen todos los valores en una Matriz donde aparecen los grupos enumerados por columnas.
- Se procede a sumar los valores que aparecen en la fila correspondiente a cada uno de los problemas. Los valores mas altos que se identifique en la columna de la sumatoria representan los problemas prioritarios para los participantes.
- Los problemas se ordenan según el valor indicado en la sumatoria, de mayor a menor. De esta forma se jerarquizan los problemas según la importancia que tienen para los participantes.

Veamos un ejemplo de la matriz resultante al final del proceso de priorización:

MATRIZ RESULTANTE DE PROBLEMAS QUE RECOGE LAS ASIGNACIONES DADAS POR LOS GRUPOS

PROBLEMAS	GRUPOS						SUMATORIA
	1	2	3	4	5	6	
1. Altos niveles de desnutrición infantil	50	70	30	20	50	40	260
2. Elevada tasa de mortalidad infantil	20	20	50	20	50	20	180
3. Niños y adolescentes en situación de abandono	10			10			20
4. Alto índices de deserción escolar	10			10			20
5. Deficiente prestación del servicio de agua	5	10	10	30		20	75
6. Mal funcionamiento del servicio de cloacas	5		10	10		20	45
TOTAL	100	100	100	100	100	100	

NOTA: Mucho de este material es una adaptación del contenido de los módulos de la **Fundación Escuela de Gerencia Social**, hecha sólo con fines didácticos para orientar a los participantes del curso **ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES** de la UNEFA. Los módulos son:

5

- **Diagnóstico Social Participativo** escrito y revisado respectivamente por el Prof. **Leonel Sánchez** (2004) y **Elida DiBonaventura** (2007)
- **Planificación Municipal del Desarrollo**, escrito por el Dr. **Flavio Carucci** (2004) y revisión (2007)

4

Descripción de los problemas

La descripción de un problema lo caracteriza y lo dimensiona, permitiendo establecer **su magnitud**.

Para describir el problema se utilizan indicadores cualitativos y cuantitativos (descriptores), que pueden llegar a ser más de uno para cada problema.

En cada caso deben identificarse los **descriptores** necesarios y suficientes para caracterizar y dimensionar adecuadamente el problema de manera que se pueda entender claramente sus alcances e impacto.

Para describir un problema pueden seguirse las siguientes pautas:

- **Enunciar las evidencias del problema:** ¿cuáles son los hechos que permiten verificar la existencia del problema?
- **Formular o seleccionar el indicador a través del cual se medirá la evidencia.**

El **indicador** es la forma a través de la cual se puede dimensionar la evidencia de un problema. Debe responder la interrogante **¿cómo se pueden medir o dimensionar las evidencias de un problema?**

- **Valorar el indicador:** consiste en asignarle valores reales al indicador para establecer la **magnitud** de la evidencia; permiten responder la interrogante **¿cuán grave es cada evidencia del problema que hemos señalado y, por lo tanto, cuán grave es el problema?**
- **Caracterizar las inequidades:** A veces un problema no afecta por igual a todas las poblaciones y debe especificarse a cuál población afecta mayormente para establecer la estrategia adecuada.

Por lo tanto resulta útil dimensionar o calificar las evidencias según clase social, género, lugar de residencia, etc. para conocer **cuál es el grupo poblacional más afectado por el problema**.

La caracterización de inequidades no implica hacer una investigación de cada problema, ni es aplicable a todos los problemas, pero en ocasiones ayuda a tomar conciencia plena de desigualdades sociales sobre las cuales se puede actuar.

En todos los casos es recomendable anotar la fuente de donde se ha obtenido la información, si se desea revisar nuevamente y constatar datos.

Al final, resultará un cuadro como el siguiente:

Descriptores:

Evidencia (Enunciado)	Indicador (es)	Medición	Inequidad existente	Fuente de Información
Los niños del barrio Altamirano abandonan la escuela antes de finalizar el año escolar	Abandono escolar	Porcentaje de abandonos ocurridos durante el año escolar 2006-2007	% de los varones en edad escolar que abandonan % de las niñas en edad escolar que abandonan % por grado escolar	Estadísticas de la escuela local

Estos indicadores se utilizan posteriormente para evaluar permanentemente los cambios (positivos o negativos) que ocurren con el problema por efecto de la aplicación de determinados programas proyectos o servicios definidos a partir de las propuestas de acción que haga la comunidad y que queden reflejados como líneas estratégicas del Plan Municipal de Desarrollo.

5 Analizar los problemas

Identificar causas y consecuencias

Este análisis pretende conocer el proceso a través del cual los problemas identificados se generan o se perpetúan en el tiempo.

En términos generales, y a nivel de cada problema resultante, el análisis supone identificar y dimensionar las causas o determinantes del problema.

La **explicación** de problemas nos permite entender cómo éstos se producen y se reproducen en el tiempo; una buena explicación es indispensable para elaborar adecuados programas proyectos y servicios.

- Diagnóstico Social Participativo escrito y revisado respectivamente por el Prof. **Leonel Sánchez** (2004) y Elida DiBonaventura (2007)
- Planificación Municipal del Desarrollo, escrito por el Dr. **Flavio Carucci** (2004) y revisión (2007)

Este paso es fundamental, pues de él dependerá la pertinencia de los programas, proyectos o servicios que se ideen para solucionar o reducir la intensidad de un problema.

La concepción y diseño de las respuestas a un problema no pueden surgir de las evidencias de insatisfacción sino de las causas que las producen. Es decir que **la solución a los problemas no está en sus síntomas o evidencias palpables sino en las causas que los generan.**

La pregunta clave para determinar la causa de un problema es: **¿Cuáles son los hechos, factores o situaciones que produce el problema?**

La respuesta a esta interrogante debe ser producto de un proceso participativo donde puedan emergir la creatividad y los conocimientos de los miembros de la comunidad, junto con la capacidad técnica del equipo que facilita el taller para realizar el diagnóstico participativo.

Por ello, durante la discusión se echará mano de los conocimientos previos del equipo técnico, sus experiencias en las comunidades, investigaciones relacionadas y las propuestas de acción hechas durante los diagnósticos, las cuales, en muchos casos apuntan a resolver causas del problema.

Las **consecuencias**, por su parte, responden a la pregunta **¿Qué sucedería si no intervengo el problema?**

Este análisis de las causas y consecuencias de los problemas debe realizarse con el uso de técnicas adecuadas. En la literatura inherente a los enfoques o métodos de planificación por problema, pueden identificarse distintas técnicas explicativas tales como:

- el *diagrama causa-efecto*, popularizada por el enfoque de calidad total, cuyo uso se recomienda exclusivamente para el análisis de problemas internos a las organizaciones;
- los *árboles de problemas*, popularizados por el marco lógico, método de planificación de proyectos por problemas y objetivos y,
- los *modelos explicativos sistémicos*, cuya utilización en el país se generalizó a partir de la utilización de la Planificación Estratégica Situacional.

Aquí explicaremos sólo el árbol de problemas. Consideramos que esta técnica es más fácil de utilizar con comunidades, mientras que el modelo explicativo sistémico requiere un trabajo más técnico y no siempre funciona en ámbitos comunitarios.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Esta técnica está basada en el principio de causa – efecto. Consiste en explicar un problema creando ramificaciones que permiten identificar sus causas y efectos (consecuencias).

En una pizarra, rotafolio o en cuadros de cartulina pegados de la pared se identifica el problema que se pretende explicar. En la parte inferior del mismo se van colocando aquellos hechos o situaciones que se consideran las causas inmediatas que originan el problema, estas causas a su vez pueden tener otras causas creándose una ramificación que refleja diferentes niveles causales.

En la parte superior del problema se colocan los hechos o situaciones que se consideran consecuencias (efectos) inmediatas del problema, estas consecuencias pueden generar otras consecuencias creándose una ramificación que refleja diferentes niveles de consecuencias.

En la reunión de trabajo convocada para la realización del Diagnóstico Social Participativo se organizan grupos de 5 o 7 personas que se encargaran de identificar causas y consecuencias para cada problema, utilizando la técnica del Árbol. El procedimiento a seguir será el siguiente:

- **Se organizan grupos de trabajo de 5 o 7 personas que seleccionan 1 problema para identificar sus causas y consecuencias. Cada grupo tendrá un problema distinto.**
- Cada grupo de trabajo debe contar una pizarra con marcadores, o con pizarra, cinta adhesiva y cartulina recortada en forma de rectángulos en las cuales se escribirá resumidamente el problema, sus causas y sus consecuencias.
- En la pizarra (o rectángulo de cartulina) se coloca el problema escrito en forma resumida. En la parte inferior del problema se van colocando las causas y en la parte superior las consecuencias, todavía sin tratar de especificar una jerarquía específica de causas y consecuencias.
- Para determinar cuál es la causa que está más directamente conectada con el problema, se aplicará la **MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS CRÍTICAS**, que se explica más adelante. Esto permitirá jerarquizar causas. El mismo procedimiento es aplicable para establecer un orden de jerarquía a las consecuencias.
- Al terminar de construir el Árbol, un representante del equipo lo explica y los integrantes de los otros equipos dan su opinión, hacen observaciones y piden explicaciones.
- Los responsables de presentar el problema por cada equipo consideran las observaciones, realizan ajustes y llaman a la aprobación de la propuesta.

- Los integrantes de la Reunión de Trabajo organizada para la elaboración del Diagnóstico, deben aprobar cada propuesta de explicación de los problemas presentados por los equipos, es decir, las causas y consecuencias que se identifican para cada problema.

Uso de la Matriz para la Identificación de la causa clave

Causa Clave: Una causa debe ser considerada como tal cuando su eliminación o reducción origina cambios significativamente positivos en el problema.

Una forma de identificar la causa más importante en el origen de un problema es utilizando el instrumento denominado **MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS CRITICAS**. Este instrumento tiene como objetivo **identificar la causa que más incide sobre las demás o Causa Crítica**. Para utilizar este instrumento se deben seguir los siguientes pasos:

1. Se construye una Matriz de doble entrada donde se ordenaran las causas del problema tanto por filas como por columnas. Es decir, que las causas identificadas aparecen ordenadas de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
2. Se debe analizar el nivel de incidencia que tiene cada una de las causas del problema sobre la demás.
3. Establecer valores a los niveles de incidencia de una causa sobre la otra. Estos valores serían:
 - Incidencia ALTA = 3
 - Incidencia MEDIA = 2
 - Incidencia BAJA = 1
 - Incidencia NULA = 0
4. Se coloca el valor de la incidencia en cada una de las casillas de la Matriz, en forma horizontal, al responder a la pregunta: ¿Cuál es el nivel de incidencia de la causa 1 sobre la causa 2? ¿Cuál es el nivel de incidencia de la causa 1 sobre la causa 3? y ¿Cuál es el nivel de incidencia de la causa 1 sobre la causa 4?. Esta pregunta se repite para cada una de las causas con respecto a las demás siguiendo el orden que tienen en la primera columna de la Matriz.
5. Luego de colocar los valores de la incidencia en todas las casillas, se realiza la sumatoria de los mismos por fila. Esta sumatoria indica el nivel de incidencia que una causa ejerce sobre las otras. A mayor valor de la sumatoria mayor será la incidencia de la causa sobre las demás. Las causas que presenten mayores valores serán las CAUSAS CRÍTICAS O CAUSAS CLAVE.

NOTA: Mucho de este material es una adaptación del contenido de los módulos de la **Fundación Escuela de Gerencia Social**, hecha sólo con fines didácticos para orientar a los participantes del curso **ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES** de la UNEFA. Los módulos son:

- **Diagnóstico Social Participativo** escrito y revisado respectivamente por el Prof. **Leonel Sánchez** (2004) y **Elida DiBonaventura** (2007)
- **Planificación Municipal del Desarrollo**, escrito por el Dr. **Flavio Carucci** (2004) y revisión (2007)

A continuación se presenta UN EJEMPLO DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ, tomado en cuenta las causas identificadas para un problema específico. En este caso no desglosamos todas las causas identificadas del problema por razones didácticas.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS CRITICAS

CAUSAS	CAUSAS				SUMATORIA
	CAUSA 1	CAUSA 2	CAUSA 3	CAUSA 4	
CAUSA 1 SERVICIOS DE SALUD INADECUADOS	X	3	0	0	3
CAUSA 2 POCA CAPACIDAD DE GASTO EN LAS FAMILIAS	0	X	3	0	3
CAUSA 3 ALIMENTACIÓN POCO SANA	0	0	X	0	0
CAUSA 4 MAL FUNCIONAMIENTO DE PROGRAMAS NUTRICIONALES REMEDIOS Y EDUCATIVOS SOBRE NUTRICIÓN	0	3	3	X	6

En este paso, el grupo de trabajo deberá **preguntarse: ¿Si se eliminan o atenúan la o las causas potencialmente claves, disminuyen o desaparecen las evidencias del problema?**. Si la respuesta es afirmativa se toman los resultados de la matriz. Si la respuesta es negativa, se deben revisar los valores asignados durante el análisis a fin de detectar errores de juicio o de medición.

Según los resultados de la Matriz la CAUSA CRÍTICA sería el “Malfuncionamiento de los programas nutricionales y educativos”, ya que fue la que obtuvo el mayor valor en la sumatoria porque es la que mayor incide sobre otras causas y por ende sobre el problema. Es decir, que al intervenir sobre esta causa, afectamos otras causas del problema que son afectadas por ella y disminuimos el problema mismo de una manera efectiva. A eso

NOTA: Mucho de este material es una adaptación del contenido de los módulos de la **Fundación Escuela de Gerencia Social**, hecha sólo con fines didácticos para orientar a los participantes del curso **ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES** de la UNEFA. Los módulos son:

- Diagnóstico Social Participativo escrito y revisado respectivamente por el Prof. **Leonel Sánchez** (2004) y Elida DiBonaventura (2007)
- Planificación Municipal del Desarrollo, escrito por el Dr. **Flavio Carucci** (2004) y revisión (2007)

se le dice atacar el problema desde la raíz, por eso las causas críticas siempre se ubican más lejos del problema.

Mientras menor sea la puntuación obtenida por cada causa, se considerará que incide menos en el problema. En el árbol la causa o causas críticas quedarán ubicadas de manera que se vea su influencia sobre otras causas. Esto permitirá seleccionar vías de acción posteriormente que tomen una o más causas críticas y que logren disminuir efectivamente la magnitud del problema y sus causas más significativas.

Una vez identificadas las causas claves de un problema, es necesario recordar que éstas constituyen focos de atención o ámbitos de actuación a partir de los cuales concebir respuestas que contribuyan a solucionar o disminuir la gravedad del problema.

La jerarquía de las causas (más cerca o más lejos del problema) viene dada por la puntuación final obtenida en cada causa.

Las relaciones entre las causas surge de las relaciones que se vieron durante la conformación de la matriz. Esta relación debe dibujarse en el árbol.

Cuando se trabaja con problemas complejos y se encuentra más de una causa crítica, suelen identificarse clusters de problemas que definen áreas de acción prioritaria para proyectos o programas macro. Esto lo veremos en la próxima sección del curso.

NOTAS IMPORTANTES:

Esta técnica es cualitativa no cuantitativa; los valores que se le asignan a las influencias entre las variables son producto de un juicio de valor. Mediante esta técnica se genera una reflexión sistemática y participativa de una realidad “estructurada”, representada en un problema.

Identificar una causa clave no sólo es imprescindible para determinar el alcance de las respuestas (políticas proyectos servicios etc.) requeridas para modificarla, además servirá para evaluar si estamos desarrollando la estrategia adecuada para resolver el problema.

Se debe distinguir entre **causas claves** que pueden ser intervenidas a través de un proyecto y aquellas que escapan de sus posibilidades de actuación directa. Estas últimas serán tomadas en cuenta para identificar **factores externos**.

El número de causas claves debe ser limitado (5 o 6 causas) y suficientes como referencia útil para identificar opciones de solución y definir los objetivos y componentes del proyecto posteriormente. Un número amplio de causas claves es señal de que no se realizó una adecuada selección, y conllevará a definir propuestas poco consistentes, y tener poca efectividad con las acciones del proyecto.

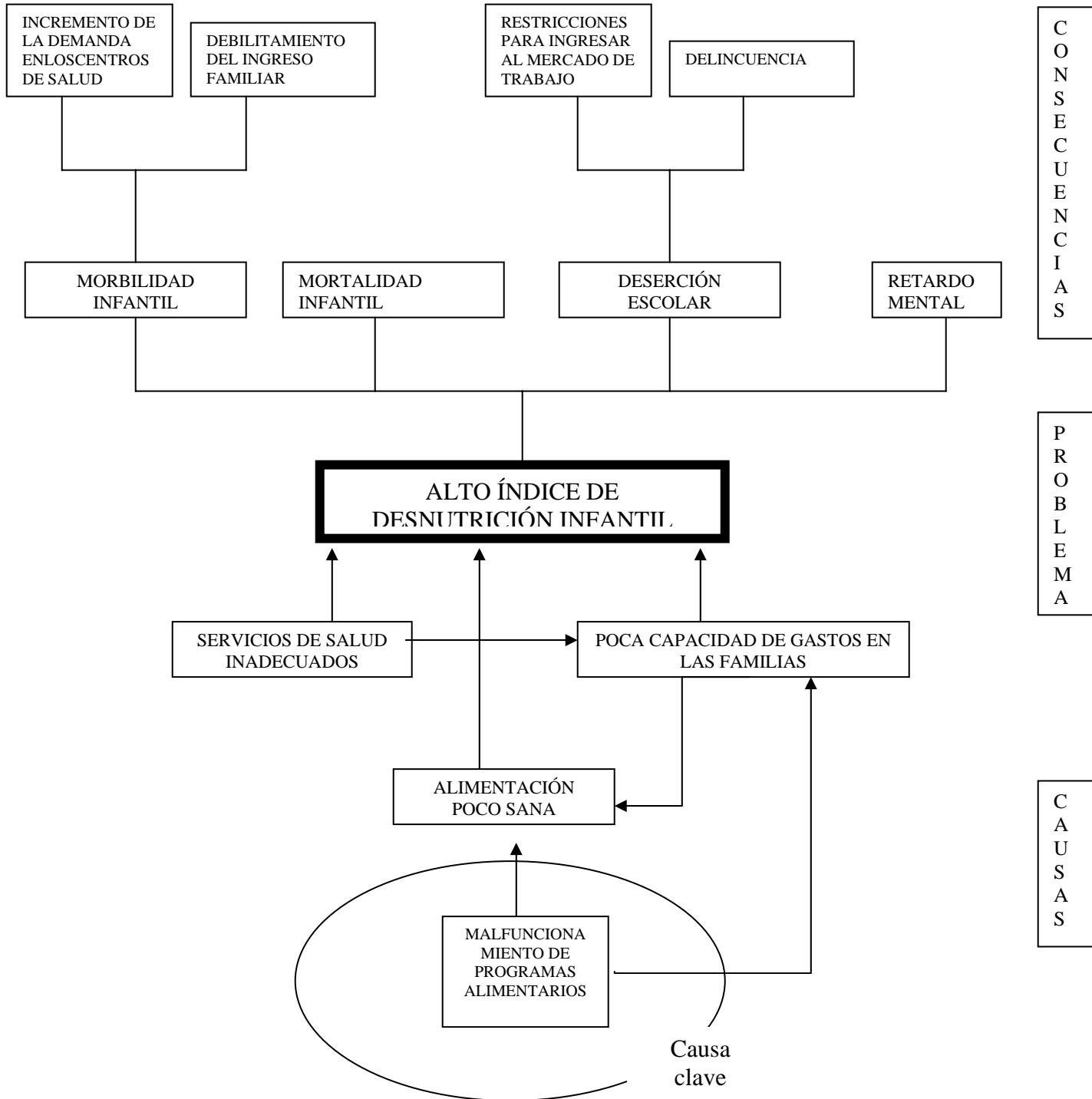
En la página siguiente queda dibujado el árbol de problemas. Nótese cómo queda reflejada la matriz en la jerarquización de las causas. El mismo procedimiento se aplicó para determinar las consecuencias.

Posteriormente, durante la fase de formulación del proyecto, estas causas y consecuencias se convertirán respectivamente en los objetivos del proyecto y los medios para lograrlos.

NOTA: Mucho de este material es una adaptación del contenido de los módulos de la **Fundación Escuela de Gerencia Social**, hecha sólo con fines didácticos para orientar a los participantes del curso **ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES** de la UNEFA. Los módulos son:

- **Diagnóstico Social Participativo** escrito y revisado respectivamente por el Prof. **Leonel Sánchez** (2004) y Elida DiBonaventura (2007)
- **Planificación Municipal del Desarrollo**, escrito por el Dr. **Flavio Carucci** (2004) y revisión (2007)

ÁRBOL DE PROBLEMAS



NOTA: Mucho de este material es una adaptación del contenido de los módulos de la **Fundación Escuela de Gerencia Social**, hecha sólo con fines didácticos para orientar a los participantes del curso **ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES** de la UNEFA. Los módulos son:

- Diagnóstico Social Participativo escrito y revisado respectivamente por el Prof. **Leonel Sánchez** (2004) y Elida DiBonaventura (2007)
- Planificación Municipal del Desarrollo, escrito por el Dr. **Flavio Carucci** (2004) y revisión (2007)