

Guía de elaboración de diagnósticos


**Ing. Agr. Javier Rodríguez
Cauqueva**


Mayo de 2007


¿Qué es el diagnóstico?

El diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles.

¿Para qué nos sirve el diagnóstico?

 *Nos permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la población bajo estudio.*

 *Nos permite definir problemas y potencialidades. Profundizar en los mismos y establecer ordenes de importancia o prioridades, como así también que problemas son causa de otros y cuales consecuencia.*

 *Nos permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar.*

Cómo se realiza?

*Existe un sinnúmero de métodos de diagnóstico, que van desde trabajos realizados exclusivamente en gabinete hasta métodos que parten de la participación de la población en estudio en la elaboración del mismo. En este último caso se denomina **diagnóstico participativo**.*

Para proyectos sociales o productivos de pequeña escala es conveniente realizar diagnósticos que incluyan una etapa de contacto directo con la población que participa en el proyecto y otra de gabinete con trabajo sobre la base de información secundaria¹.

A continuación describiremos algunos métodos. En ellos habrá una mayor relación con problemáticas rurales, pero no será dificultoso hacer una adaptación a otras realidades. Si bien hay numerosos métodos aquí brindaremos sólo algunos, que permitirán comprender su utilización y diseñar un diagnóstico a modo de aprendizaje. Luego, si se desea profundizar en el tema, se podrá recurrir a la bibliografía especializada.

¹ Información secundaria es aquella que proviene de las estadísticas disponibles.

Herramientas para diagnósticos participativos



Entrevistas con informantes clave.

Consiste en detectar las personas que por su trabajo, su rol en la comunidad o por su experiencia de vida, disponen de información y de una visión especial que permitirá profundizar en el diagnóstico. Para realizar las entrevistas se necesita un previo análisis y determinar a que se quiere llegar con la entrevista.



Historias de vida.

Consiste en una entrevista a una persona cuya vida tenga un aporte significativo a la comunidad o bien que su experiencia de vida pueda reflejar la historia del lugar o de la actividad productiva en cuestión.



Trabajos por grupos.

A través del trabajo grupal se consigue una participación más abierta y con una mayor riqueza de información. Además, si el diagnóstico se realiza para un posterior proyecto, las personas que han participado de la elaboración el mismo tendrán en el futuro una actitud de mayor compromiso. Finalmente es importante destacar que la información que se obtiene a través de estos métodos, es fundamentalmente cualitativa. Brindamos a continuación dos técnicas de trabajo participativo.

- **Dibujos de la realidad actual y de la visión del futuro.**

Consiste en dar a los grupos consignas de trabajo basadas en la confección de dibujos que representen la realidad actual. ¿Cómo ven ellos a su propia comunidad? Normalmente es conveniente contrastarlo con un siguiente dibujo en el cual se represente un futuro posible en base a la pregunta: ¿Cómo les gustaría que fuera su comunidad o su empresa dentro de 5 o más años? En las diferencias se pueden detectar las carencias o los problemas, como así también los intereses reales de los participantes. Esta dinámica se puede aplicar con un grupo de pequeños productores que quieren realizar un emprendimiento conjunto o bien con los empleados de una empresa.

- **Análisis dirigido.**

Llamaremos así a un trabajo basado en la participación grupal pero sobre la base de preguntas y consignas preestablecidas. Una posible guía podría ser la siguiente:

- *¿Qué problemas conocemos en nuestra comunidad?*
- *Ordenarlos por importancia.*

- Ordenarlos según sean causas o consecuencias.
- ¿Qué potencialidades tiene nuestra zona?
- ¿Con qué recursos contamos? ¿Con cuáles podríamos contar?
- ¿Quiénes son los actores de nuestra región?
- ¿Cómo estamos situados frente a ellos?
- ¿Se podría establecer algún tipo de alianzas con alguno o con todos ellos? ¿Se podría disminuir su incidencia en caso de que sea negativa?

Luego de este análisis se procede a profundizar sobre las conclusiones. Por ejemplo: se toma un problema y se lo estudia con mayor detalle. Se busca cuantificarlo, otorgarle magnitud, determinar que proporción de la población es afectada, ubicar los distintos niveles de resolución del mismo y finalmente decidir si la solución está al alcance de los participantes.

Cuando ya se cuenta con toda la información se procede a definir, con los participantes, el escenario. Como vemos se toma el lenguaje del teatro (actores, escenario), para darle un mayor dinamismo a la visión de la realidad.

Como hemos podido ver hay varios métodos para obtener información sobre la realidad y si se tiene la posibilidad hay que utilizar más de uno. Esto le brindará mayor riqueza al trabajo.

Terminada esta etapa se pasa al trabajo de gabinete en el cual se ordena y se complementa la información obtenida. Como la realidad es dinámica, también lo tendrá que ser el diagnóstico. Por ello, hay que someter a discusión y reflexión las hipótesis y avances que se producen en el trabajo de gabinete. Además habrá que concebir al diagnóstico como un proceso continuo que nunca termina. Es decir que la misma ejecución del proyecto nos debería llevar a enriquecer el diagnóstico.

Método para análisis de la información y elaboración del diagnóstico en gabinete

Análisis de los sistemas productivos:

Es la última etapa y consiste en realizar una descripción completa sobre la zona en estudio y luego comenzar a jugar con distintas variables. Es decir que se busca comprender el funcionamiento del sistema en cuestión.

Los aspectos cualitativos se pueden obtener a través de las técnicas que describimos anteriormente y la información cuantitativa la podemos obtener a través de las estadísticas oficiales o privadas publicadas o que se encuentren disponibles en oficinas de servicios públicos. Para cuantificar con un mayor nivel de detalle, es decir los aspectos propios de la comunidad, se pueden realizar encuestas. Para ello hay que establecer primero hipótesis de trabajo y

saber exactamente lo que se quiere saber a fin de no desperdiciar la atención de la gente que es encuestada.

La importancia del diagnóstico:

El diagnóstico es la base sobre la que tomamos todas las decisiones del proyecto. En él se encuentran todas las hipótesis de las que partimos al planear nuestro trabajo futuro y las posibles reacciones del sistema a la introducción de la nueva propuesta. Por ello, si nos equivocamos en el diagnóstico, con seguridad fracasaremos en la implementación del proyecto.

El diagnóstico es una tarea absolutamente subjetiva por lo que se hace muy difícil determinar a priori si el mismo es correcto. Normalmente son los fracasos los que nos muestran los errores de análisis previos. En muchos casos, en ese momento, ya es demasiado tarde.

A continuación se brinda un cuadro y una guía que permitirá realizar el estudio en cuestión. Como podemos apreciar en el cuadro tenemos diferentes áreas de estudio. Tratamos de analizar todos los aspectos que hacen al medio donde se va a desarrollar el proyecto, sobre todo aquellos que influyen directa o indirectamente en la actividad que se quiere realizar. “Por ejemplo: Si deseo realizar un cultivo de lechuga, pero en la zona, hay demasiada producción, es altamente probable que tenga inconvenientes con la venta o con el precio del producto”. Por ello decimos que analizamos todo el sistema, de manera tal de obtener una visión integral de la realidad en la que vamos a operar. Si bien en el trabajo se escribe cada punto de la guía por separado, hay que tratar de visualizar la influencia que puede tener uno sobre otro, es decir la interrelación de todos los factores en juego.

Guía de diagnóstico

A) Aspectos históricos que influyen en la situación actual:

Se trata de encontrar, tanto en la historia nacional o regional, como en la del emprendimiento, los elementos que puedan estar marcando tendencias y que de alguna manera me expliquen algunos “¿Por qué?” del funcionamiento actual del sistema productivo. Consiste en darle al diagnóstico un sustento en la historia, es decir una perspectiva histórica.

B) Situación de tenencia de la tierra:

La tenencia de la tierra es la forma en que se distribuye la misma entre los productores de una zona. Para ello debemos responder una serie de preguntas:

- ¿Cuántos productores grandes, medianos y pequeños hay en la región?*
- ¿Que superficie promedio de tierra tiene cada uno de los grupos mencionados?*

- ¿Que formas de tenencia existen? ¿Cual predomina?
- ¿Como es la situación legal del terreno en el que voy a realizar mi proyecto productivo?

C) Estructura económico-productiva:

Describe todos los aspectos referidos a la producción y economía de a zona, como también a los recursos con los que se cuenta, la producción que se va a realizar, los procesos productivos y los canales actuales y potenciales de comercialización. Como podemos ver en el cuadro hay una serie de puntos que nos dan un orden y nos guían a lo largo de todo el apartado. A continuación realizaremos la descripción de cada uno de ellos.

C.1) Recursos:

La disponibilidad de recursos o su falta, determinan en muchos casos el resultado de un proyecto. Muchas veces no contemplamos la totalidad de los factores que pueden influir y nos hacen fracasar. Por ello, tener en cuenta los recursos como el agua o el dinero necesario para producir, o bien el personal idóneo para realizar una tarea, puede anticipar problemas y evitar pérdidas previsibles.

C.1.1) Recursos Naturales:

Se describe al clima, suelos y vegetación natural (haciendo especial hincapié en los recursos genéticos nativos), tanto de la región como del propio predio productivo.

C.1.2) Capital:

Se refiere a la disponibilidad de capital, expresado a través de a maquinaria disponible, los niveles tecnológicos alcanzados, la disponibilidad de capital de trabajo para la producción, la necesidad de créditos y las posibilidades de capitalización² que normalmente se tiene con la producción propuesta o el tipo de productor, tanto para la zona como en la propia propuesta. Para ello completaremos apartados con los siguientes subtítulos:

- a) *Tecnología*
- b) *Disponibilidad y situación financiera*
- c) *Capitalización*

² Nos referimos a las posibilidades reales que dejan un producto determinado o un tipo de explotación, de adquirir mas bienes de capital (maquinaria, herramientas, tecnología en general) luego del proceso productivo. Es decir que al vender el producto, la ganancia es tal que permite sostener la familia, en todas sus necesidades y además adquirir nuevos elementos para la producción.

ANTECEDENTES HISTORICOS QUE INFLUYEN EN LA SITUACION ACTUAL

SITUACION REGIONAL DE TENENCIA DE TIERRAS

DISTRIBUCION DE LA TIERRA
REGIMEN DE TENENCIA

ESTRUCTURA ECONOMICO-PRODUCTIVA

RECURSOS

- NATURALES
 - a) **Clima**
 - b) **Suelos**
 - c) **Vegetación natural y recursos genéticos**
- CAPITAL
 - a) **Tecnología**
 - b) **Disponibilidad y situación financiera**
 - c) **Capitalización**
- MANO DE OBRA
 - a) **Situación familiar**
 - b) **Contratación**
 - c) **Cualificación**
 - d) **Remuneración**

PRODUCCION

- PRODUCTO. BIENES Y SERVICIOS. VOLUMENES.
- DESTINO.
- PROCESO. NIVEL DE TRANSFORMACION.
- MEDIO AMBIENTE.

ESTRUCTURA SOCIAL

POBLACION

- CANTIDAD
- COMPOSICION ETNICA
- DISTRIBUCION POR EDADES Y POR SEXO

SALUD

- SITUACION EN LA POBLACION

EDUCACION

- NIVELES DE EDUCACION FORMAL

ASPECTOS CULTURALES RELEVANTES

ORGANIZACION SOCIAL

COMERCIALIZACION

MIGRACIONES

ACCION DEL ESTADO Y DE AGENTES EXTERNOS QUE PUEDEN INFLUIR EN MI PROYECTO: SALUD, EDUCACION, IMPUESTOS, ORGANIZACION, CREDITOS, TECNOLOGIA, CAPACITACION, ETC.

C.1.3) Mano de obra:

*Este es un tema muy importante, ya que muchas veces los fracasos en los proyectos se dan por la falta de pertinencia de los recursos humanos. ¿Qué queremos decir? ¡Muy sencillo! Todo trabajo tiene un cierto nivel de especialización, un conocimiento acerca de cómo se hace. En términos empresarios se llama “**Know How**” (traducción del inglés: saber como) y simplemente es el conocimiento (teórico y práctico) que me permite **realizar una tarea con éxito**. En un proyecto productivo las tareas se evalúan por los resultados y no por los esfuerzos efectuados. Si en el diagnóstico se identifica que para determinada actividad no se está bien preparados, entonces es necesario plantear una etapa de capacitación y aprendizaje.*

Otro aspecto importante a resaltar es la disponibilidad de mano de obra familiar (el tiempo disponible para el proyecto) a fin de determinar si se va a contratar personal externo o no. En caso de contratar, vuelve la importancia de la calificación laboral de la gente a contratar. Finalmente hay que determinar que tipo de contrato se efectúa y que remuneración corresponde por cada trabajo.

Para ello completamos los siguientes ítems:

- 1) Situación familiar*
- 2) Calificación*
- 3) Contratación*
- 4) Remuneración*

C.2) Producción:

Llego el momento de aclarar las ideas respecto de la producción, del proceso productivo y del producto. Para ello vamos a analizar que se produce en la zona, si hay posibilidades de realizar nuevos productos, a que mercado lo vamos a destinar o bien si va a ser para auto consumo. También hay que analizar la posibilidad de otorgarle valor agregado, es decir todos los procesos industriales o semi industriales que permiten tener una mayor ganancia por el producto. Finalmente como se comporta el producto que quiero utilizar respecto del medio ambiente y de los recursos naturales.

Completamos los siguientes puntos:

C.2.1) Producto:

Definir un producto significa determinar el proceso mediante el cual se lo va a realizar, la tecnología que se va a utilizar, los patrones de calidad que se van a imponer, su identidad (que lo hace diferente de cualquier otro producto), que disponibilidad va a haber del mismo y en que época, a que precio se va a vender y que empaque llevará. También analiza posibles competidores y que tiene el producto del otro que el mío no tenga. En definitiva es responder a la siguiente pregunta: ¿Por que un consumidor tiene que comprar mi producto y no otro?

C.2.2) Procesos industriales. Nivel de transformación del producto:

Normalmente en los sistemas agrícolas no se piensa demasiado en la posibilidad de pasar a una instancia de transformación del producto y en realidad cuanto mas cerca este del uso directo del consumidor, el producto vale más. Por ello es importante ver que posibilidades reales de industrializar hay y en función de ello volver a analizarlo sobre la base de las cuestiones del punto anterior, ya que al incorporar un proceso nuevo, el producto ya es otro.

C.2.3) Destino de la producción:

En este apartado analizamos en primer lugar, el uso de la producción. Si la misma se lleva adelante con fines comerciales, entonces tendremos que analizar el mercado, los canales de comercialización, cuantificar la oferta y la demanda del producto y el grado de sensibilidad que el mismo tiene frente a un determinado cambio.

En caso de ser un producto destinado al auto abastecimiento, entonces hay que ver en que medida el mismo cubre las necesidades correspondientes.

C.2.4) Impacto ambiental de la producción:

Todo proceso productivo, altera, da alguna forma el hábitat. Por lo tanto, debemos conocer cual va a ser el impacto de nuestra producción o de las producciones de la zona, a fin de hacer un planteo tecnológico lo menos perjudicial posible para el medio ambiente. Por ejemplo cuanta materia orgánica debería devolverle al suelo después de cada periodo de producción.

D) Estructura social:

Normalmente cuando se habla se temas productivos no se tienen en cuenta los aspectos sociales, pero lo cierto es que los mismos tienen una gran incidencia, aunque mas no sea en forma indirecta, en los resultados finales de la producción. Por ejemplo: Hemos visto que la calificación de la mano de obra puede ser determinante en el éxito de un proyecto. Entonces un análisis sobre la educación que se brinda en la zona, nos va a dar una idea de la calificación que se puede esperar de la mano de obra a contratar o de los posibles asesoramientos técnicos que podrían estar disponibles.

D.1) POBLACIÓN

Estudiamos, aquí, a la población de la región en cuestión. La cantidad de población nos marca la importancia de la actividad económica de la zona, su potencialidad como mercado local. La composición étnica nos va a revelar la necesidad de hacer hincapié en cuestiones culturales que hacen a la producción y al consumo.

En general se espera que en una población que no haya sufrido fuertes contratiempos, las poblaciones femenina y masculina, deberían estar equilibradas. La ocurrencia de fuerte migraciones específicas o la ocurrencia de guerras, generan desequilibrios que luego inciden en el mercado laboral.

Algo similar puede ocurrir con la distribución por edades y las migraciones, que normalmente ocasionan problemas graves por la ausencia de generaciones enteras. Para realizar este punto completamos los siguientes subtítulos:

- **CANTIDAD**
- **COMPOSICION ETNICA**
- **DISTRIBUCION POR EDADES Y POR SEXO**
- **MIGRACIONES. CONSECUENCIAS DE LAS MISMAS.**

D.2) SALUD

Hay que determinar si hay problemas de salud que puedan afectar a nuestra propuesta o a la gente implicada. Ya sean problemas graves de salud que puedan afectar a la familia o a los trabajadores, o bien enfermedades como el cólera que pueden afectar también al prestigio del producto.

Si el proyecto fuera de salud, o nutricional, este punto tomaría una relevancia del primer orden. Por ello su extensión o profundidad va a depender de la relación que hubiere con la propuesta.

D.3) EDUCACIÓN

Ya hemos puesto el ejemplo de la calificación de la mano de obra. También podríamos buscar información acerca de donde se encuentran los recursos humanos que necesito para mi proyecto.

Es bueno también realizar un análisis crítico sobre la educación de la zona e identificar carencias, fortalezas y potencialidades. Si el proyecto incluirá líneas de capacitación, sería bueno que las necesidades de la misma estuvieran expresadas en este apartado.

D.4) EMPLEO

Las estadísticas normalmente revelan la información sobre la ocupación de la población, la importancia relativa de la actividad en cuestión y la incidencia de problemas sociales como la desocupación. A través de toda esta información podemos definir la situación económica de la misma y la importancia relativa del proyecto que se quiere implementar. Por ejemplo: si en una ciudad hubiera dos sectores sociales muy diferenciados (uno con una situación económica holgada y el otro con altos índices de pobreza y alta tasa de desocupación) y la actividad planteada ofrece productos apetecibles para el sector de alto poder adquisitivo y a su vez ofrece oportunidades laborales a otro sector, entonces podemos decir que tendrá un importante impacto positivo, en el empleo y en lo económico. Para este tema nos guiaremos por los siguientes puntos:

- **DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN LOS DISTINTOS RUBROS LABORALES.**
- **PORCENTAJE DE POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA) OCUPADA EN LA ACTIVIDAD DEL PROYECTO.**

- PORCENTAJE DE DESOCUPACIÓN.

D.5) ORGANIZACION SOCIAL

En este punto es importante conocer la vocación y experiencia organizativa de los actores del emprendimiento. En base a lo que hemos explicado sobre el tema de organización, podemos tomar conciencia que no es un tema sencillo de llevar a la práctica. Por ello hablamos de vocación, ya que sin ella se hará muy difícil la implementación del proyecto.

Por otro lado también es importante conocer la estructura organizativa del lugar del proyecto. Si es un municipio, si hay una asociación que promueva el desarrollo local. La solidez de las instituciones intermedias (iglesia, sindicatos, clubes, centros vecinales, cámaras empresarias, etc.).

Finalmente si hubo experiencias de organización anteriores que puedan afectar la motivación en los trabajos propuestos, hay que identificarlas para poder trabajar sobre ellas a fin de obtener aprendizajes y destrabar posibles situaciones negativas.

D.6) ASPECTOS CULTURALES RELEVANTES

Aquí se describen solo los aspectos que interesan al proyecto o que puedan influir sobre el. Si hablamos de un proyecto turístico, es probable que todo esto tome relevancia. También puede darse que exista en la cultura del lugar expresiones masivas que ocupen la atención de toda la población, situación que puede generar problemas de disponibilidad de mano de obra en momentos críticos de la producción. Si esto ocurriera habría que identificar posibles alternativas de solución.

E) Acción de agentes externos que puedan influir en el proyecto:

Muchas veces se dan situaciones en las que los factores externos al proyecto son más fuertes que las propias acciones y que no permiten obtener los resultados. Por ejemplo, desde hace algunos años los pequeños productores de café de Colombia y de Centro América vienen desarrollando sus cultivos para ingresar en nuevos mercados. Recientemente el Banco Mundial decidió impulsar la producción de café en el Sudeste Asiático. Esta política del mencionado Banco ha provocado una fuerte caída en el precio internacional del café y por ende una fuerte crisis en la situación de los productores americanos.

De esta forma puede haber interferencias o apoyos que provengan del orden local, provincial, nacional o internacional. Otra fuente de distorsiones son las políticas impositivas que normalmente dejan sin rentabilidad a los emprendimientos medianos y pequeños. Otros ejemplos de intervenciones son: la acción del estado a través de sus políticas sociales: Planes, educación, salud, programas, etc. También podemos nombrar a las ONG's y organismos de financiación o la aparición en la zona de grandes empresas.

Se trata

de determinar en que medida estos factores externos permitirán el buen desarrollo del proyecto.

F) Conclusiones y consideraciones finales:

Es el momento de obtener las conclusiones finales del diagnóstico, revelar las principales potencialidades y problemas del sistema y mostrar como los distintos puntos descritos con anterioridad se relacionan entre sí. Lo que aquí se plantea, debería constituir la base para formular la fundamentación del proyecto que es el próximo punto a desarrollar.