

MÓDULO 02 / APERTURA

Entender antes de actuar

Problemas · Evidencia · Causas · Priorización



Una buena decisión comienza con una buena pregunta.

La idea fuerza

Antes de resolver, hay que comprender.

Muchas veces la gestión responde rápidamente a:



Lo urgente



Lo visible



Lo que reclama más fuerte



Lo que siempre se hizo así



La primera solución disponible



Pero... un síntoma no siempre es el problema.



Pregunta al grupo:

¿Cuántas veces resolvimos algo que después volvió a aparecer?



MODALIDAD ASINCRÓNICA · Registrá tu respuesta antes de continuar.

El error más frecuente

Solucionar antes de diagnosticar

SÍNTOMA → SOLUCIÓN

- ↳ "Hay demoras." → "Necesitamos más personal."
- ↳ "Hay reclamos." → "Hay que atender más rápido."
- ↳ "Hay errores." → "Hay que capacitar."



El problema:

La solución puede atacar la manifestación, pero no la causa.

Cambiar la lógica

De la reacción a la comprensión

Lógica reactiva:



Problema aparente → solución inmediata → implementación → resultado incierto

Lógica de gestión:



Problema → evidencia → causas → actores → alternativas → prioridad → intervención

IDEA CLAVE:



Diagnosticar no es demorar la acción. Es aumentar la probabilidad de que la acción funcione.

Bloque 1 | ¿Qué es realmente un problema?

Un problema no es "lo que molesta".

Un problema de gestión es una situación no deseada, observable y relevante que afecta:



Resultados y procesos



Personas y recursos



Calidad del servicio y experiencia ciudadana



Un buen problema debe poder responder:

1. ¿Qué está ocurriendo?

2. ¿A quién afecta?

3. ¿Dónde ocurre?

4. ¿Con qué magnitud?

Manifestación → problema posible



Hay muchas quejas → El servicio no responde a las necesidades



Hay demoras → El proceso tiene tiempos excesivos



Se acumulan expedientes → Existen cuellos de botella



Hay errores → El proceso presenta fallas de control



Baja asistencia → La propuesta no logra convocar



Hay conflictos → Existen problemas de coordinación



Pregunta clave: ¿Qué hay detrás de lo que estamos viendo?

Ejercicio rápido: ¿cuál es el problema?



Caso:

"Los ciudadanos se quejan porque la atención demora demasiado."

¿El problema es...?

A. Los ciudadanos se quejan.

B. Los agentes trabajan lento.

C. La atención presenta tiempos de espera elevados.

D. Falta personal.



Respuesta:

C, pero todavía necesitamos evidencia.

Formular bien el problema

Un problema bien formulado debe ser:



ESPECÍFICO: ¿Qué está ocurriendo?



OBSERVABLE: ¿Cómo sabemos que ocurre?



DELIMITADO: ¿Dónde y a quiénes afecta?



RELEVANTE: ¿Por qué importa?

NO CONFUNDIRLO CON LA SOLUCIÓN:

"Falta un sistema digital."



"El trámite requiere múltiples registros manuales que generan demoras y errores."

Bloque 2 | De la opinión a la evidencia



"Creemos que..." no alcanza.

La gestión necesita transformar percepciones en información verificable.

Preguntas claves:



¿Qué sabemos?



¿Cómo lo sabemos?



¿Qué datos tenemos?



¿Qué datos nos faltan?

La evidencia tiene más de una forma

Mirar el problema desde distintos ángulos:



CUANTITATIVA:
tiempos, cantidades,
costos, frecuencias,
indicadores,
porcentajes.



CUALITATIVA:
entrevistas,
observación, reclamos,
experiencias,
testimonios,
percepción.



TERRITORIAL: dónde
ocurre, diferencias
entre localidades,
población afectada.



ADMINISTRATIVA:
registros, expedientes,
sistemas, bases
institucionales.

Triangular la información

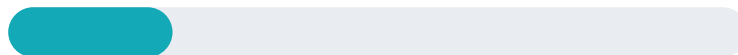


Ejemplo: el dato que cambia la pregunta

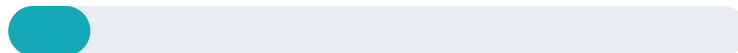
Supongamos: Tiempo promedio del trámite = 15 días.

Desagregado del proceso:

2 días → recepción



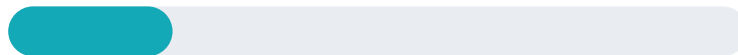
1 día → revisión



9 días → ESPERA (cuello de botella)



2 días → corrección



1 día → cierre



Nueva pregunta:

¿Por qué el trámite "tarda 15 días" si el trabajo efectivo requiere solo 6?

Benchmarking y brechas

No alcanza con saber cómo estamos. También necesitamos saber: ¿Cómo podríamos estar?

Comparar:



Situación actual vs.
Estándar esperado



Objetivo institucional



Experiencia de otros
organismos o territorios



BRECHA:

Situación actual → Situación deseada

La brecha ayuda a dimensionar el problema.

Bloque 3 | No todo lo que explica es causa raíz

Ir más allá de la primera respuesta (Los 5 ¿Por qué?):



¿Por qué ocurre? → Porque el circuito demora.



¿Por qué demora? → Porque los expedientes quedan pendientes.



¿Por qué quedan pendientes? → Porque requieren una validación manual.



¿Por qué? → Porque no existe un criterio estandarizado.



Árbol de problemas



CONSECUENCIAS

Demoras · Insatisfacción · Reclamos



PROBLEMA CENTRAL

Tiempos excesivos de resolución



CAUSAS

Circuito fragmentado · Criterios distintos ·
Validaciones · Información

Atención: no todo es "falta de recursos"

Una explicación demasiado rápida:



"Necesitamos más gente."

Pero puede existir:



Mala distribución de tareas / roles poco claros



Proceso innecesariamente complejo



Duplicación de controles / sistemas que no conversan



Ausencia de criterios comunes / problemas de coordinación



IDEA FUERZA:

Antes de pedir más recursos, hay que entender cómo se utilizan los actuales.

Bloque 4 | Ningún problema tiene un solo actor

¿Quiénes intervienen?



Ciudadanía → Atención → Área técnica → Administración → Autoridad → Proveedores

Cada actor puede tener distintos:



Intereses



Capacidades



Información



Restricciones



Poder de
decisión

Mapa de actores



Bloque 5 | El problema también está en el proceso

¿Cómo ocurre hoy? (AS-IS: La realidad actual del proceso)



Mapear:

Inicio → actividad → decisión →
espera → derivación → control →
salida

Buscar:



demoras



duplicaciones



retrabajos



pasos innecesarios



puntos de decisión



cuellos de botella

As-Is: ejemplo recorrido real



Solicitud →
Recepción



Revisión → Espera /
cuello de botella



Resolución



Pregunta: ¿Dónde se concentra realmente la demora?

Cuellos de botella

Donde el proceso se frena, el resultado se frena.

Un cuello de botella puede ser:



Una persona o decisión



Una autorización o regla



Un sistema o dependencia entre áreas



Una información faltante



IDEA FUERZA:

El rendimiento del sistema está condicionado por sus puntos críticos.

Bloque 6 | No todo puede resolverse al mismo tiempo

Diagnosticar también es elegir.

No necesariamente elegimos:



El más visible / que más ruido genera



El que alguien pide resolver / el más fácil

Sino aquel donde existe una combinación favorable de:



IMPACTO + URGENCIA + FACTIBILIDAD + GOBERNABILIDAD

Matriz de priorización

¿Dónde conviene intervenir? Evaluar cada problema según:



IMPACTO: ¿Qué cambia si lo resolvemos?



URGENCIA: ¿Qué pasa si no actuamos?



FACTIBILIDAD: ¿Podemos hacerlo?



RECURSOS: ¿Qué requiere?



GOBERNABILIDAD: ¿Cuánto podemos incidir?



RIESGO: ¿Qué riesgos implica intervenir o no intervenir?

Matriz visual de prioridades



Problema A | Impacto: 5 | Urgencia: 4 | Factibilidad: 3 | Gobernabilidad: 5 | Riesgo: 4 → Prioridad ALTA



Problema B | Impacto: 3 | Urgencia: 5 | Factibilidad: 2 | Gobernabilidad: 2 | Riesgo: 3 → Prioridad MEDIA



Problema C | Impacto: 5 | Urgencia: 3 | Factibilidad: 5 | Gobernabilidad: 4 | Riesgo: 2 → Prioridad ALTA

Priorizar no significa elegir lo más fácil

Una buena prioridad combina:



RELEVANCIA: ¿Qué tan importante es?



POSIBILIDAD DE ACCIÓN:
¿Qué podemos transformar?



CAPACIDAD DE GENERAR
RESULTADOS: ¿Qué impacto
puede producir?



En otras palabras:

No buscamos el problema perfecto. Buscamos el problema estratégico para intervenir.

Del problema a la prioridad:



1. PROBLEMA → ¿Qué está pasando?



2. EVIDENCIA → ¿Qué sabemos?



3. CAUSAS → ¿Por qué pasa?



4. ACTORES → ¿Quiénes intervienen?



5. PROCESO → ¿Dónde ocurre?



6. PRIORIDAD → ¿Dónde conviene intervenir?



7. DECISIÓN

La ficha de diagnóstico

Un diagnóstico que pueda convertirse en decisión.



FICHA DE DIAGNÓSTICO Y PRIORIZACIÓN:



PROBLEMA: ¿Qué ocurre?



CAUSAS: ¿Por qué ocurre?



PROCESO: ¿Dónde se produce?



EVIDENCIA: ¿Cómo sabemos que ocurre?



ACTORES: ¿Quiénes intervienen?



PRIORIDAD: ¿Por qué conviene intervenir aquí?

Bloque 8 | Taller aplicado

De un problema real a un diagnóstico accionable.

Consigna:



Seleccionar un problema real del organismo.

 No elegir una solución

 No elegir un proyecto

 No elegir una idea



Elegir: Un problema que esté afectando actualmente la gestión.



MODALIDAD ASINCRÓNICA · Registra tu respuesta antes de continuar.

1. Definir el problema

Completar:



"Actualmente, [situación] afecta a [quiénes / dónde], generando [consecuencia], con una magnitud aproximada de [dato/evidencia]."

Evitar: ❌ "Falta tecnología." / ❌ "Hay mala comunicación."

Buscar: ✅ Una situación observable.

2. Demostrar que el problema existe

Preguntarse:



¿Qué datos tenemos y cuáles necesitamos?



¿Qué dicen los equipos y la ciudadanía?



¿Qué muestra el territorio y los procesos?



Regla:

Una afirmación sin evidencia es una hipótesis, no un diagnóstico.

3. Construir el árbol

PROBLEMA



¿Cuáles son sus causas?



¿Cuáles son las causas de esas causas?



¿Qué consecuencias genera?



Pregunta de control: Si resolvemos esta causa, ¿el problema disminuye realmente?

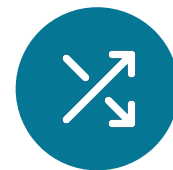
Taller | Paso 4: mapear actores y proceso

4. ENTENDER EL SISTEMA

Identificar:



ACTORES: afectados, responsables, decisores, aliados, posibles bloqueadores.



PROCESO: pasos, esperas, derivaciones, decisiones, cuellos de botella.

5. Tomar una decisión

Puntuar de 1 a 5:



Impacto · Urgencia · Factibilidad · Recursos · Gobernabilidad · Riesgo

Resultado:



Problema priorizado → ¿Por qué este problema merece ser abordado ahora?

Ficha de diagnóstico y priorización:



PROBLEMA

.....

.....



EVIDENCIA

.....

.....



CAUSAS

.....

.....



ACTORES

.....

.....



PROCESO / CUELLO DE BOTELLA

.....

.....



PRIORIDAD

.....

.....



FUNDAMENTO: ¿Por qué intervenir aquí?

.....

.....

Presentación de los equipos

 Del diagnóstico a la decisión (3 minutos por equipo):



1. ¿Cuál es el problema?



2. ¿Qué evidencia lo demuestra?



3. ¿Cuál es la causa principal?



4. ¿Quiénes intervienen?



5. ¿Por qué es prioritario?



Regla: No presentar soluciones todavía.



MODALIDAD ASINCRÓNICA · Registra tu respuesta antes de continuar.

Cierre conceptual



Diagnosticar es
decidir mejor.

Un buen diagnóstico permite:

- ver lo que antes no veíamos
- → comprender lo que realmente ocurre
- → evitar soluciones apresuradas
- → elegir dónde intervenir
- → aumentar la posibilidad de generar resultados

Frase final

Antes de preguntar: "¿Qué hacemos?"

Preguntemos:



¿Qué está pasando?



¿Por qué está pasando?



¿Qué evidencia tenemos?



¿Dónde podemos
generar mayor impacto?

Transición al módulo 3

Del diagnóstico a la transformación:

Una vez que entendemos el problema, podemos diseñar una intervención.



Diagnóstico → Priorización → DISEÑO DE LA SOLUCIÓN → IMPLEMENTACIÓN →
MEDICIÓN → MEJORA

Pausa de aplicación: del síntoma al problema

Antes de avanzar, documentá un problema real de tu organización.



1. Describí el
síntoma observado.



2. Escribí el
problema sin
proponer
soluciones.



3. Identificá qué
evidencia falta.



4. Señala al menos
dos posibles
causas.

Comprobá tu diagnóstico



¿El problema está delimitado y es observable?



¿Separaste datos comprobados de hipótesis?



¿Logras diferenciar las causas de los síntomas?



¿La prioridad tiene una justificación defendible?