

que tanto los problemas públicos como las organizaciones son complejas, ya que conviven distintas posiciones

Generalmente, los actores rara vez tienen en claro, y en forma ordenada, sus propios objetivos. Muchas veces estos objetivos no se presentan de manera explícita, o son confusos o contradictorios. Esto hace que no deban despreciarse las instancias de diálogo, incluso entre actores que suelen presentarse como antagónicos.

Otro punto a tener en cuenta es que somos el único actor que intervendrá frente a un determinado problema. En la gran mayoría de los problemas públicos intervienen distintas agencias gubernamentales, de distintos niveles de gobierno e incluso de distintas secretarías de una misma instancia estatal. Incluso es probable que intervengan organizaciones sociales de muy distinta caracterización.

Además, los actores son dinámicos y cambiantes, dado que con el paso del tiempo, el mapa de actores se va modificando. Ellos cambian en la medida en que avanzan los proyectos, con las modificaciones del contexto, con la renovación de sus directivos, con la de los interlocutores de cada organización, entre tantas otras variables. A veces es solo cuestión de esperar un tiempo para que varíen las condiciones y se generen nuevas oportunidades para el diálogo y el trabajo colaborativo.

El estudio de los destinatarios constituye un análisis que posteriormente se incorporará en el diseño del proyecto. Salvo que la entidad que aprueba y/o financia el proyecto lo requiera, el análisis de los actores intervinientes no es recomendable integrarlo a la documentación oficial del proyecto, dado que constituye un instrumento de trabajo interno y, llegado el caso, hasta de carácter confidencial.

### 2.3.2. El análisis de los problemas

Se pueden utilizar dos grandes vías para la selección del problema en que se intervendrá con un proyecto: la vía completa y la vía rápida.

La vía completa constituye una secuencia de acciones que dan la idea de un inicio desde cero, mientras que la vía rápida presupone que ya se ha seleccionado un problema, por lo que solo resta analizarlo y definirlo correctamente. Existen distintas metodologías y variantes que se utilizan para el análisis y la selección de problemas. A continuación veremos un ejemplo de vía completa:

El Ministerio de Educación de la provincia de Mendoza dispone la financiación de proyectos de mejora educativa elaborados por las propias escuelas. En la Escuela 4-050, de la provincia de Mendoza, la directora organiza un taller para el equipo docente, que se desarrollará de la siguiente manera:

**Listado de los problemas.** En una escuela existe una amplia diversidad de problemas y la idea de esta instancia de práctica es la de enumerarlos. ¿Qué problemas tiene hoy la escuela? Se puede utilizar para esta labor la técnica de la lluvia de ideas. En la lluvia de ideas, con un diseño de mesa redonda, cada