

# Problema Público

*Guía paso a paso para definir un problema público, construir alternativas y compararlas con criterios explícitos antes de comprometerse con una decisión*

Esta guía acompaña el uso de la herramienta web en [ricardoruiz.co/problema-publico.html](http://ricardoruiz.co/problema-publico.html). Forma parte del Lab de Políticas Públicas y Prospectiva, junto con los módulos de análisis estructural (variables) y análisis de actores (Mactor). Si el análisis estructural te dice *qué piezas mover* y Mactor te dice *quiénes tienen poder sobre ellas*, Problema Público te ayuda a fijar *qué exactamente* estás tratando de resolver y *con qué criterios* vas a defender una alternativa frente a un comité.

## Contenido

- 01 Qué hace el módulo y para qué sirve

---

- 02 Antes de empezar: del síntoma al problema

---

- 03 Definir el problema (formulario o árbol)

---

- 04 Diagnóstico de complejidad: test Rittel-Webber

---

- 05 Escoger el marco analítico

---

- 06 Acopiar evidencia

---

- 07 Construir alternativas (la regla del baseline)

---

- 08 Establecer criterios ANTES de comparar

---

- 09 Comparar y leer el ranking

---

- 10 Entregables: memo · issue paper · matriz CSV

---

- 11 Copiloto IA y cómo aprovecharlo bien

---

- 12 Cómo encadenar con los demás módulos del lab

## 01 - Qué hace el módulo y para qué sirve

Una política pública no empieza con una solución, empieza con un problema bien planteado. Este módulo te lleva por las cinco decisiones que tu análisis tiene que tomar antes de defender una alternativa frente a un comité: **definir el problema, acopiar evidencia, construir alternativas, fijar criterios y comparar**. Es una versión condensada del Eightfold Path de Eugene Bardach, adaptada al contexto colombiano e instrumental.

Para qué te sirve, en concreto:

- **Blindar tu propuesta contra el sesgo de confirmación.** Al fijar los criterios *antes* de mirar los resultados, te obligas a defender la mejor opción y no la que ya tenías en mente.
- **Alinear a un equipo.** Hacer este ejercicio juntos obliga a poner problema, supuestos y criterios sobre la mesa antes de discutir soluciones.

- **Producir un memo defendible.** El entregable está estructurado: enunciado · evidencia · alternativas · criterios · recomendación. No queda como opinión, queda como argumento.

## 02 · Antes de empezar: del síntoma al problema

El síntoma no es el problema. "Hay mucha inseguridad" es un síntoma; "los homicidios juveniles en la zona X subieron 30 % en 24 meses concentrados en barrios Y y Z" es un problema enunciable. El wizard de síntoma del módulo te ayuda a hacer ese salto con cuatro preguntas:

- **¿Qué síntoma observas?** En una frase. Es lo que un ciudadano cualquiera notaría.
- **¿Quiénes lo padecen específicamente?** Grupo demográfico + lugar. Descarta el "todos en general".
- **¿Desde cuándo y cómo está cambiando?** Trayectoria. Sin esto no sabrás si la política está funcionando.
- **¿Qué fuente o cifra inicial lo respalda?** Una sola fuente clave por ahora; las demás se acopian en el paso 2.

*El módulo arma un borrador del enunciado en vivo con tus respuestas. Lo puedes aceptar tal cual o editar libremente en el siguiente paso. Si ya tienes el problema claro, hay un botón para saltar este wizard.*

## 03 · Definir el problema (formulario o árbol)

El paso central es el **enunciado del problema**: una frase concreta con *qué pasa, dónde, cuánto y desde cuándo*. Evita verbos vagos como "mejorar" o "fortalecer" — no son medibles. Complementas con magnitud (cifra + unidad), urgencia (alta / media / baja) y grupos afectados (chips editables).

### Modo árbol del problema (CEPAL · Ortegón)

El módulo ofrece una vista alternativa de árbol: causas raíz arriba, problema central al medio, efectos abajo. Es el método clásico de CEPAL/ILPES popularizado por Edgar Ortegón. Las **causas raíz** son candidatas naturales a variables del análisis estructural; los **efectos** ayudan a aterrizar la magnitud del problema en algo que el comité reconozca.

*Hasta 5 causas y 5 efectos. Cada nodo es editable con un click.*

## 04 · Diagnóstico de complejidad: test Rittel-Webber

Horst Rittel y Melvin Webber (1973) definieron 10 propiedades que distinguen un *wicked problem* de uno bien estructurado. Esto importa: un problema **tame** se resuelve con análisis racional clásico; uno **wicked** exige diseño participativo y proceso iterativo. Aplicar el método equivocado al problema equivocado es la causa principal de políticas que parecen técnicamente impecables pero fallan en la implementación.

El test propone las 10 propiedades como preguntas SÍ/NO. El score (0 a 10) clasifica el problema en cuatro tipos:

Score	Tipo	Marco recomendado
0-2	Tame · bien estructurado	Análisis racional / multi-criterio simple
3-5	Complejo · varias capas	Multi-criterio + escenarios adaptativos

6-8	Wicked · mal estructurado	Diseño participativo + co-creación
9-10	Meta-wicked · sistémico	Gobernanza colaborativa de red

*No hay respuestas correctas; es tu lectura del caso. Responde por intuición informada y luego ajusta si el grupo no se siente representado por el resultado.*

## 05 · Escoger el marco analítico

Tras el test, el módulo te muestra 4 marcos analíticos posibles, con el sugerido marcado. Cada uno tiene una lógica distinta y un costo metodológico distinto:

- **Racional simple · multi-criterio** (Bardach · CEPAL). La matriz alternativas x criterios que ya tiene este módulo basta. Funciona porque el problema está bien estructurado, las alternativas son finitas y los criterios consensuales.
- **Multi-criterio + escenarios adaptativos** (Walker & Marchau · Lempert). A la matriz se le añade exploración de futuros alternativos y revisión periódica de la decisión. La política se diseña para ser robusta ante varios escenarios, no óptima para uno solo.
- **Diseño participativo + co-creación** (Roberts · Head & Alford). El método se vuelve tan importante como el contenido. Talleres iterativos con afectados, expertos y opositores. La calidad se mide por la legitimidad del proceso.
- **Gobernanza colaborativa de red** (Ansell & Gash · Provan). Ningún actor solo puede resolverlo. Se diseña la red de organizaciones que va a tomar decisiones distribuidas, sus reglas de juego y sus mecanismos de coordinación.

*Puedes cambiar la selección — lo importante es que la decisión sea consciente. El marco elegido se incluye en el memo y el issue paper como anclaje teórico.*

## 06 · Acopiar evidencia

Toda afirmación necesita una fuente. Aquí coleccionas las cifras y referencias que sostienen tu problema y, después, tus alternativas. Una evidencia débil es una alternativa débil — y un comité técnico tarda 30 segundos en detectar una cifra sin fuente.

Cada fila tiene: **fuentes** (institución), **año**, **dato/cifra**, **link/referencia** y **nota** opcional. El módulo trae un atajo "Cargar 3 fuentes típicas" que pre-llena DANE, TerriData y datos.gov.co — los repositorios de partida más útiles en Colombia.

## 07 · Construir alternativas (la regla del baseline)

Una alternativa es una **opción real de política**, no un objetivo. "Reducir deserción" no es una alternativa; "becas condicionadas a permanencia + subsidio de transporte" sí lo es. Entre 3 y 5 alternativas es el rango útil: menos no compara, más se vuelve difícil de defender.

### La regla del baseline (no hacer nada)

El módulo trae siempre una primera alternativa fija: **"No hacer nada"** como baseline. **Esto no es retórica**: sin baseline, no puedes argumentar que valga la pena moverse. Si tu alternativa ganadora no le saca

diferencia clara al baseline en la matriz de comparación, significa que el modelo no justifica el costo de la intervención — y eso es valioso saberlo *antes* del comité.

*El baseline no se puede eliminar; sí se puede renombrar si quieres redefinirlo (por ejemplo, "continuar con el programa actual" en vez de "no hacer nada").*

## 08 · Establecer criterios ANTES de comparar

Los criterios deben quedar **explícitos antes de comparar** — este es el blindaje contra el sesgo de confirmación. Si los defines después de ver los resultados, vas a ajustarlos para favorecer tu intuición. Este sesgo es la falla más común en análisis de política y la razón por la que el método separa estrictamente esta mecánica de la siguiente.

El módulo trae 5 criterios por defecto (eficiencia, equidad, factibilidad política, costo, sostenibilidad) con pesos editables. No exige que los pesos sumen 100 — los normaliza internamente al calcular el score. Puedes agregar, renombrar o eliminar criterios (mínimo 2, máximo 8). El copiloto IA puede revisarte la lista para detectar solapamientos y ausencias (plan Premium).

## 09 · Comparar y leer el ranking

Para cada par (alternativa, criterio) calificas de 1 a 5 cómo se desempeña la alternativa en ese criterio. Cada clic en una celda sube el valor (1 → 2 → ... → 5 → vuelve a 1). El score final se calcula como:

$$\text{score}_i = \sum_j \text{valor}_{ij} \times (\text{peso}_j / \sum_k \text{peso}_k)$$

El módulo muestra el ranking con barras horizontales, ordenado de mayor a menor, con la ganadora resaltada. Si una celda no tiene valor, cuenta como 0 — no se rellena implícitamente para no inflar artificialmente el score de las alternativas mal documentadas.

## 10 · Entregables: memo · issue paper · matriz CSV

El módulo produce tres entregables descargables en el paso final:

- **Memo de política (.md)**. Resumen ejecutivo estructurado: problema, evidencia, alternativas, criterios, recomendación. Markdown legible en cualquier visor; útil para compartir por email o pegar en Notion / Confluence.
- **Issue Paper Bardach (.md)**. Formato académico extendido en 8 secciones: contexto histórico, afirmación del problema (con árbol y diagnóstico Rittel-Webber), partes interesadas, alternativas evaluadas, criterios, recomendación con warning si el baseline gana, plan de implementación a 30/90/180 días, referencias.
- **Matriz de comparación (.csv)**. La tabla cruda alternativas x criterios con scores y pesos. Útil para llevar a Excel, exploración propia o comité técnico.

## 11 · Copiloto IA y cómo aprovecharlo bien

El módulo incluye tres acciones de copiloto IA distribuidas en el flow:

- **Sugerir alternativas (Pro+)**. En el paso 3, dado tu enunciado del problema, el copiloto propone 3-5 intervenciones de política concretas que no estén en tu lista actual.

- **Revisar criterios** (Premium+). En el paso 4, detecta solapamientos entre criterios, ambigüedades, pesos sospechosos y sugiere criterios típicos que estén faltando.
- **Generar lectura interpretativa** (Premium+). En el paso final, redacta la lógica del ranking, supuestos a cuestionar en comité, riesgos políticos probables y siguiente paso accionable.

*El copiloto sugiere; el humano decide. Las propuestas vienen con botón "+ Agregar" para inyectarlas al state, pero siempre revisa y edita antes de defender el análisis ante un comité.*

## 12 · Cómo encadenar con los demás módulos del lab

Problema Público es el primer eslabón natural del Lab. Una vez tienes el problema bien enunciado y una alternativa ganadora, los otros módulos te ayudan a estresarla:

- **Análisis estructural** (MicMac · DEMATEL · ISM): si tu alternativa ganadora tiene supuestos fuertes sobre cómo se influyen las piezas del sistema, vale la pena mapearlos antes de defender el memo. Las causas raíz del árbol son tus candidatas naturales a variables.
- **Análisis de actores** (Mactor): tu alternativa recomendada necesita pasar por una mesa política. Mactor mapea quién tiene poder real sobre ella, sus alianzas posibles y los conflictos a arbitrar antes de que exploten.
- **Evaluación de política** (próximamente): diseña el esquema de evaluación de la alternativa elegida — pregunta evaluativa, teoría de cambio, indicadores SMART, método (RCT, diff-in-diff, value-for-money, cualitativo).

El lab está pensado para encadenar. Los cuatro módulos comparten chasis visual y la información del state se puede pasar manualmente entre uno y otro (no automáticamente — eso es por diseño, para que el re-trabajo del analista sea consciente y no mecánico).