

OBJETIVO

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

Fase 1: listado de las variables (se ha realizado en la fase exploratoria)

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado.

Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado..

La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir lastendencias o rupturas futuras.

Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural.

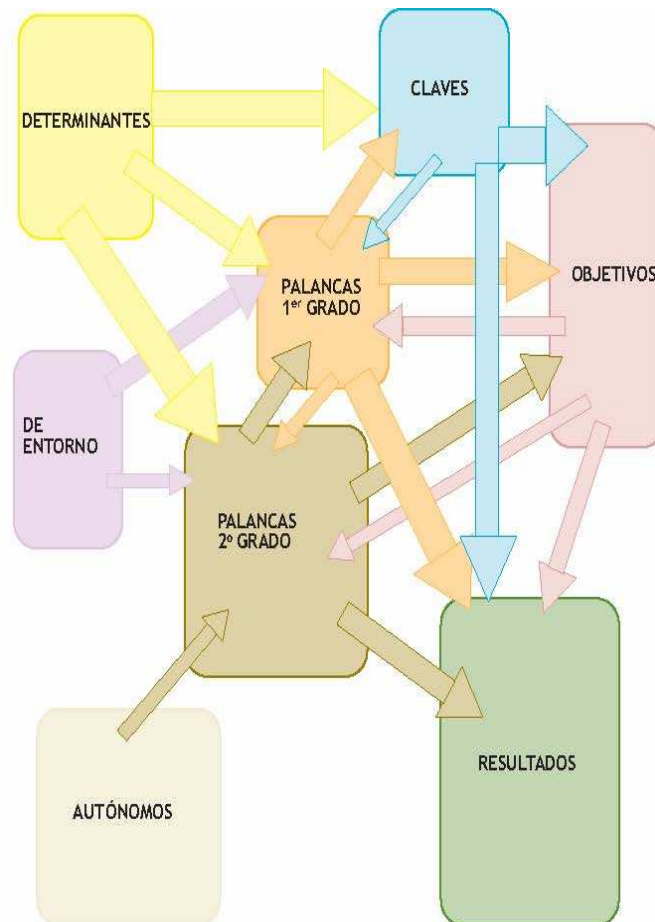
El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable a y la variable b? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC* para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz. Para la realización de esta clasificación indirecta a través del MICMAC pueden ponerse en contacto con expertos, o con la propia EUDEL.

Veamos como al proyectar sobre un plano de motricidad/dependencia, las variables se estructuran el sistema Q2 que responde a la pregunta ¿Qué podemos hacer? de la siguiente forma:

Funcionamiento del Sistema que explica Q2



De esta manera:

- Arriba a la Derecha aparecerán las variables clave del sistema, que son estratégicamente muy interesantes porque influyen mucho en el sistema (son muy motrices) y a la vez son susceptibles de ser influenciadas (son muy dependientes)
- Arriba a la izquierda se situarán las variables que son muy motrices, pero muy poco o nada dependientes, respecto de las cuales sólo tendremos que monitorizar y vigilar ya que nos influyen mucho, pero respecto de las cuales nada podemos hacer para modificar.
- Abajo a la izquierda aparecerán las variables autónomas que son muy poco motrices y muy poco dependientes, lo que las hace estratégicamente muy poco interesantes, por lo que no dedicaremos demasiados recursos a ellas.
- Las que interesan realmente como acciones son las que aparecen como palancas de primer y segundo grado, que a su vez movilizan a las variables clave, a los objetivos y a los resultados.
- Las variables que aparecen abajo a la derecha son muy dependientes y poco motrices, y esas son excelentes para fijar indicadores de resultado, porque son muy sensibles a cualquier variación del sistema.

La comparación de la jerarquización de las variables es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal

* MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación; puesta a punto en el CEA entre 1972 y 1974 por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin.

ÚTILES Y LÍMITES

El interés primero del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema. Tales resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar. Está claro que no hay una lectura única y "oficial" de resultados del Micmac y conviene que el grupo forje su propia interpretación.

Los límites son los relativos al carácter subjetivo de la lista de variables elaboradas durante la primera fase, tanto como las relaciones entre variables (por ello es de gran interés la relación con los actores del sistema, que se propone a continuación). Esta subjetividad viene del hecho, bien conocido, de que un análisis estructural no es la realidad, pero es un medio para verla. La ambición de esta herramienta es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) nos dicen como percibe la realidad el grupo de trabajo, en consecuencia como se ve el propio grupo sobre si mismo y sobre el sistema estudiado. De hecho el análisis estructural es un proceso largo que a veces se convierte en un fin en sí mismo y que no debe de ser emprendido si el sujeto de análisis no se presta a ello.

CONCLUSIONES PRÁCTICAS

- Es preciso dedicar un tiempo para realizar un análisis estructural. Todo depende, por supuesto, del ritmo del grupo de trabajo y del tiempo dedicado.
- Toda reflexión prospectiva deberá ser efectuada por las personas que están obligadas a tomar las decisiones;
- Es indispensable el trabajo inicial sobre las variables: De no hacerlo así, el relleno de la matriz se convierte de esta forma en un hecho aleatorio y sin valor puesto que no hay ni información fiable ni lenguaje común.
- El cruce de variables y el relleno de la matriz es un útil de estructuración colectiva de ideas, por lo que no puede hacerse individualmente, sino que ha de ser realizado por el grupo de trabajo.
- El análisis estructural es un útil de elección apropiable para una reflexión sistemática sobre el problema de la crisis económica en el ámbito municipal. El 80% de los resultados obtenidos son evidentes y confirman la primera intuición. Permiten asentar el buen sentido y la lógica del problema y sobre todo dan valor al 20% de los resultados contra intuitivos.