Documento de uso exclusivo para los alumnos del curso “Gestión de Programas Sociales: del Diagnóstico a la Evaluación de Impactos” (CONFAMA / CEPAL). No sometido a revisión editorial. Prohibida su reproducción y distribución, parcial o total.

METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS PARA LA FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROGRAMAS SOCIALES

ÁRBOL DE PROBLEMA Y ÁREAS DE INTERVENCIÓN

Rodrigo Martínez

Andrés Fernández

NACIONES UNIDAS

CEPAL

Documento de uso exclusivo para los alumnos del curso “Gestión de Programas Sociales: del Diagnóstico a la Evaluación de Impactos” (COMFAMA / CEPAL). No sometido a revisión editorial. Prohibida su reproducción y distribución, parcial o total.

60 CEPAL

SESENTA AÑOS CON AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Documento de uso exclusivo para los alumnos del curso "Gestión de Programas Sociales: del Diagnóstico a la Evaluación de Impactos" (CONFAMA / CEPAL). No sometido a revisión editorial. Prohibida su reproducción y distribución, parcial o total.

1. EL ARBOL DE PROBLEMAS: CAUSAS- EFECTOS

¿Qué es el árbol de problemas?

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican.

Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base.

El tronco del árbol es el **problema central**, las raíces son las **causas** y la copa los **efectos.**

La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

¿Cómo construir el árbol de problemas?*:*

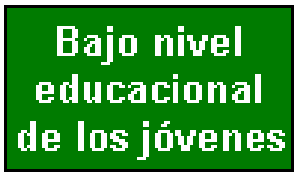
Se debe configurar un esquema de causa-efecto siguiendo los siguientes pasos:

1.- Identificación del Problema Central. Dentro de los problemas considerados importantes en una comunidad:

- Seleccionar un PROBLEMA CENTRAL teniendo en cuenta lo siguiente:
  - ⇒ Se define como una carencia o déficit
  - ⇒ Se presenta como un estado negativo
  - ⇒ Es un situación real no teórica
  - ⇒ Se localiza en un población objetivo bien definida
  - ⇒ No se debe confundir con la falta de un servicio específico



Incorrecto



Correcto

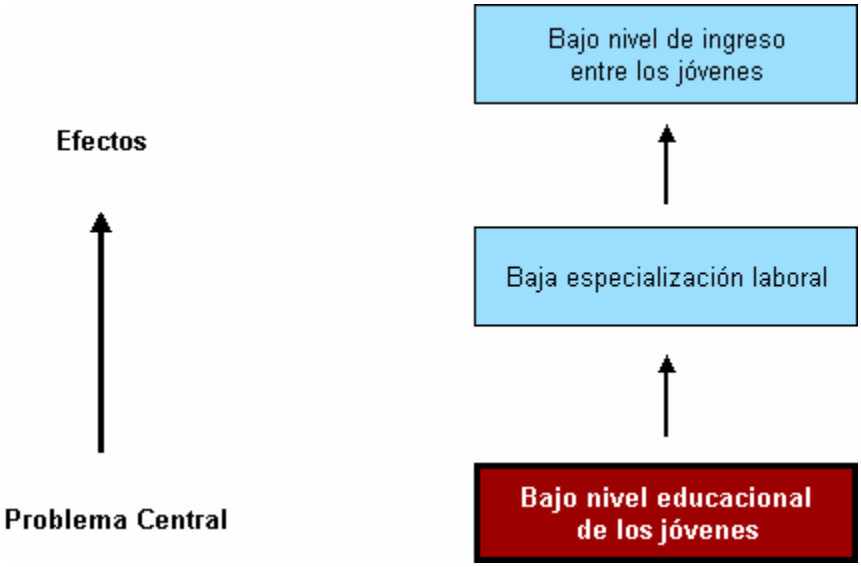
Documento de uso exclusivo para los alumnos del curso "Gestión de Programas Sociales: del Diagnóstico a la Evaluación de Impactos" (CONFAMA / CEPAL). No sometido a revisión editorial. Prohibida su reproducción y distribución, parcial o total.

2.- *Exploración y verificación de los efectos/consecuencias del Problema Central* (la copa del árbol).

Los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales.

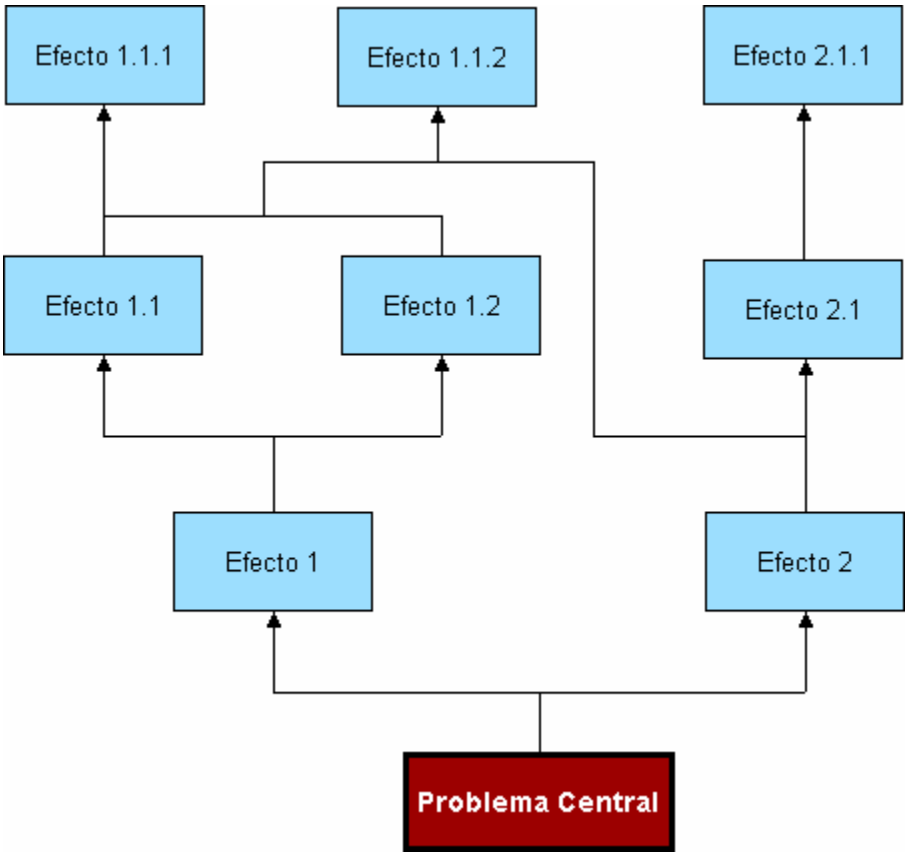
La secuencia se detiene en el instante que se han identificado efectos suficientemente importantes como para justificar la intervención que el programa o proyecto imponen.

Cada bloque debe contener sólo un efecto.



Documento de uso exclusivo para los alumnos del curso "Gestión de Programas Sociales: del Diagnóstico a la Evaluación de Impactos" (CONFAMA / CEPAL). No sometido a revisión editorial. Prohibida su reproducción y distribución, parcial o total.

3.- *Identificación de relaciones entre los distintos efectos* que produce el Problema Central



Si los efectos detectados son importantes, el Problema Central requiere una **SOLUCION**, lo que exige la identificación de sus **CAUSAS.**

4.- Identificación de las causas y sus interrelaciones (las raíces).

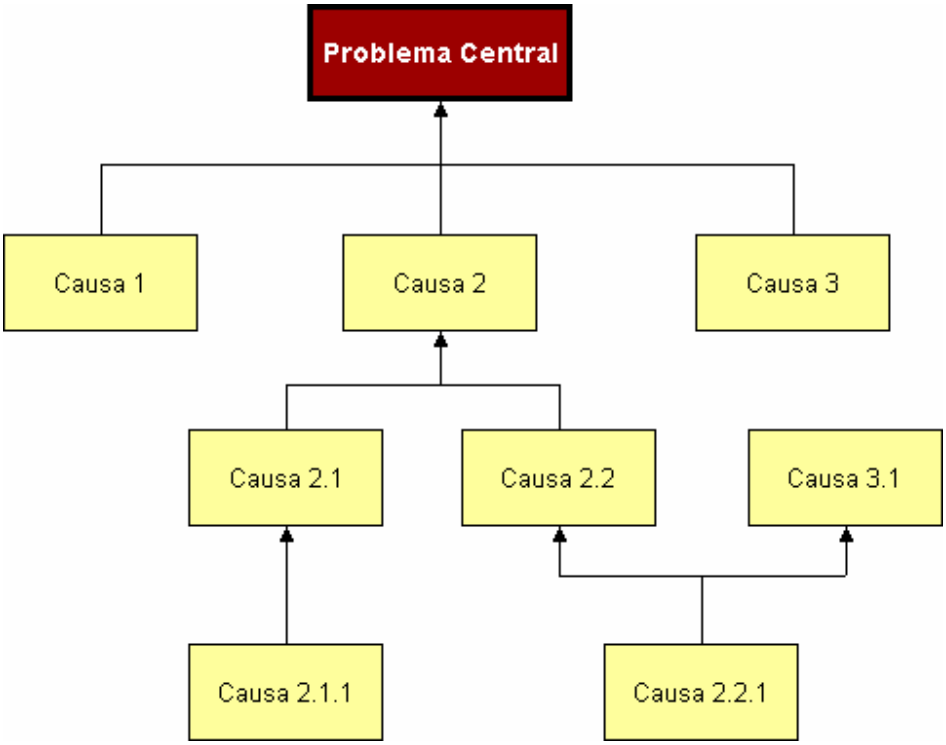
La secuencia de causas debe iniciarse con las más directamente relacionadas con el Problema Central, que se ubican inmediatamente debajo del mismo. De preferencia se deben identificar unas pocas grandes causas, que luego se van desagregando e interrelacionando.

Una buena técnica es preguntarse ¿por qué sucede lo que está señalado en cada bloque?. La respuesta debiera encontrarse en el nivel inmediatamente inferior.

Documento de uso exclusivo para los alumnos del curso "Gestión de Programas Sociales: del Diagnóstico a la Evaluación de Impactos" (CONFAMA / CEPAL). No sometido a revisión editorial. Prohibida su reproducción y distribución, parcial o total.

Se deben identificar todas las causas, aun cuando algunas de ellas no sean modificables, deteniéndose en el nivel en que es posible modificarlas. Hay que recordar que lo que se persigue es elaborar un modelo causal para la formulación de un proyecto y no un marco teórico exhaustivo.

Cada bloque debe contener sólo una causa.



5.- Diagramar el Arbol de Problemas, verificando la estructura causal.



Resumiendo, el Arbol de Problemas debe elaborarse siguiendo los pasos que, a continuación, se enumeran:

1. Formular el Problema Central
2. Identificar los EFECTOS (verificar la importancia del problema),
3. Analizar las interrelaciones de los efectos
4. Identificar las CAUSAS del problema y sus interrelaciones
5. Diagramar el Arbol de Problemas y verificar la estructura causal.

⇒ Es importante recordar que los componentes del Arbol de Problemas deben presentarse de la siguiente manera:

- Sólo un problema por bloque
- Problemas existentes (reales)
- Como una situación negativa
- Deben ser claros y comprensibles

⇒ El proyecto se debe concentrar en las raíces (causas). La idea es que si se encuentra solución para éstas, se resuelven los efectos negativos que producen.

A continuación se presenta un ejemplo esquematizado del árbol de problemas.

Documento de uso exclusivo para los alumnos del curso "Gestión de Programas Sociales: del Diagnóstico a la Evaluación de Impactos" (CONFAMA / CEPAL). No sometido a revisión editorial. Prohibida su reproducción y distribución, parcial o total.

ARBOL DE PROBLEMAS: CAUSAS - EFECTOS

PROYECTO EDUCACION JUVENIL



Documento de uso exclusivo para los alumnos del curso "Gestión de Programas Sociales: del Diagnóstico a la Evaluación de Impactos" (CONFAMA / CEPAL). No sometido a revisión editorial. Prohibida su reproducción y distribución, parcial o total.

2. EL ARBOL DE OBJETIVOS: MEDIOS – FINES

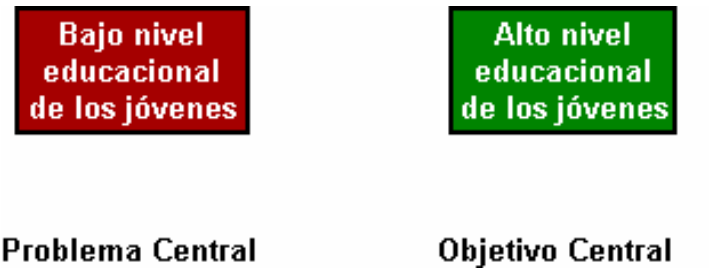
El Arbol de Objetivos es la versión positiva del Arbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto.

Para elaborarlo se parte del Arbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en **medios** y los efectos en **fines**.

Los pasos a seguir son:

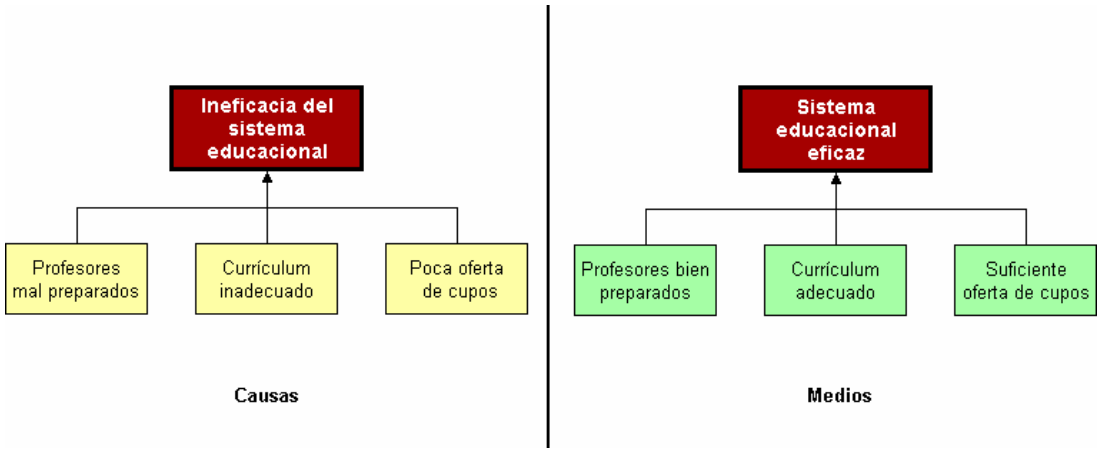
1. Traducir el Problema Central del Arbol de Problemas en el Objetivo Central del proyecto. (un estado positivo al que se desea acceder).

   La conversión de problema en objetivo debe tomar en cuenta su viabilidad. Se plantea en términos cualitativos para generar una estructura equivalente (cualitativa). Ello no implica desconsiderar que el grado de modificación de la realidad es, por definición, cuantitativa.



2. Cambiar todas las **condiciones negativas** (causas y efectos) del Arbol de Problemas en **estados positivos** (medios y fines). Esta actividad supone analizar cada uno de los bloques y preguntarse: ¿A través de qué medios es posible alcanzar este fin?. La respuesta debe ser el antónimo de las causas identificadas.

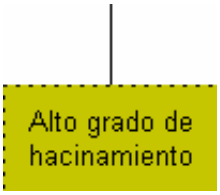
El resultado obtenido debe presentar la misma estructura que el Árbol de Problemas. Cambia el contenido de los bloques pero no su cantidad ni la forma en que se relacionan. Si en este proceso surgen dudas sobre las relaciones existentes, primero se debe revisar el Arbol de Problemas para luego proseguir con el de Objetivos.



3. Identificar los parámetros, que son aquellas causas del problema que no son modificables por el proyecto, ya sea porque son condiciones naturales (clima, coeficiente intelectual,) o porque se encuentran fuera del ámbito de acción del proyecto (poder legislativo, otra dependencia administrativa).

   Estos parámetros se señalan en el Arbol de Objetivos sin modificar el texto del de Problemas.

   Al ubicar un parámetro, es posible sacar de ambos árboles todas sus causas ya que aun cuando alguna sea modificable, no se producirá ningún efecto sobre el problema central.



4. Convertir los efectos del Arbol de Problemas en fines. Al igual que en las causas, por cada efecto se debe considerar sólo un fin.

5. Examinar la estructura siguiendo la lógica medio-fin y realizar las modificaciones que sean necesarias en ambos árboles.



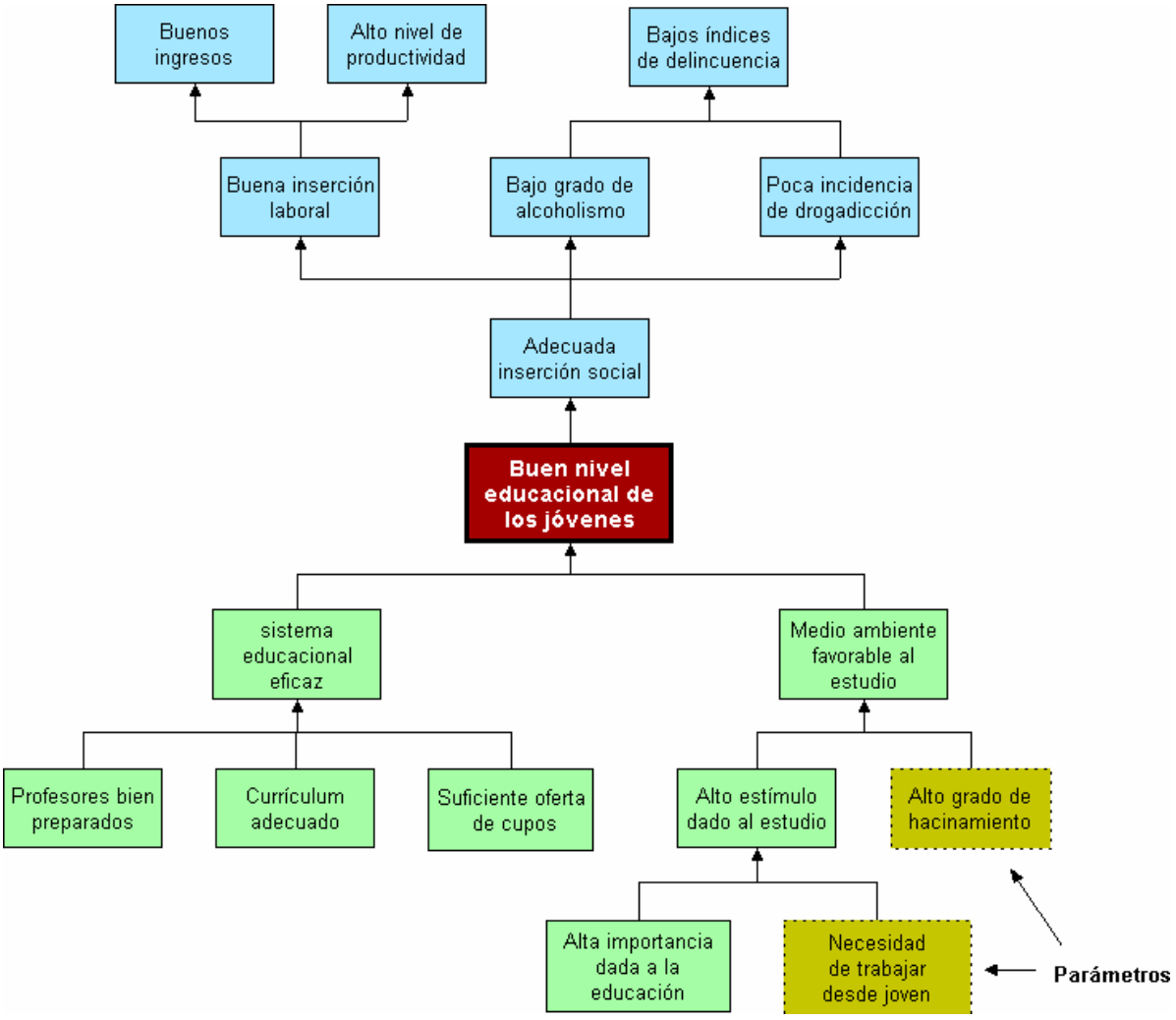
En resumen, el Arbol de Objetivos (Medios-Fines) refleja una situación opuesta al de Problemas, lo que permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto, que deben constituir las soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen.

Documento de uso exclusivo para los alumnos del curso "Gestión de Programas Sociales: del Diagnóstico a la Evaluación de Impactos" (CONFAMA / CEPAL). No sometido a revisión editorial. Prohibida su reproducción y distribución, parcial o total.

A continuación se muestra un ejemplo esquematizado del Arbol de Objetivos.

ARBOL DE OBJETIVOS: MEDIOS – FINES

PROYECTO EDUCACION JUVENIL



Documento de uso exclusivo para los alumnos del curso “Gestión de Programas Sociales: del Diagnóstico a la Evaluación de Impactos” (CONFAMA / CEPAL). No sometido a revisión editorial. Prohibida su reproducción y distribución, parcial o total.

3. LAS ÁREAS DE INTERVENCIÓN

Para identificar los cursos de acción, se revisa el Árbol de Objetivos y se relevan los medios a través de los que es posible intervenir para lograr el o los Objetivos de Impacto del Proyecto (el Objetivo Central y, en algunos casos, aquellos que se ubican en torno a éste, ya sea como medio o fin).

Para esto es necesario:

1. Clasificar los medios según su viabilidad y complementariedad, excluyendo los parámetros.
2. Escoger las vías de acción que ameriten una evaluación más profunda, utilizando criterios tales como:
    - Recursos disponibles
    - Capacidad institucional
    - Ventajas comparativas
3. Destacar las posibles áreas de intervención.

Con esta labor sólo se han identificado las áreas de intervención. Para convertirlas en “alternativas” deben desarrollarse en forma detallada (considerando un área en forma independiente o complementando dos o más). Esto requiere especificar las inversiones (si las hay), los recursos humanos, los insumos y las actividades necesarias para lograr las metas de producto propuestos, estudiar sus costos y estimar los impactos.

En algunos casos, los medios pueden asociarse directamente a productos (por ejemplo, el medio "vacunas disponibles", se traduce en el producto vacunas). En otros, el medio no deriva en un único producto ("personal de salud capacitado" se puede traducir en distintas formas de capacitación, que van desde la entrega de información vía medios de comunicación, hasta un curso formal).

Documento de uso exclusivo para los alumnos del curso "Gestión de Programas Sociales: del Diagnóstico a la Evaluación de Impactos" (CONFAMA / CEPAL). No sometido a revisión editorial. Prohibida su reproducción y distribución, parcial o total.

A continuación se presenta un ejemplo de esta etapa del proceso.

AREAS DE INTERVENCION

PROYECTO EDUCACION JUVENIL

