

APUNTES DE CÁTEDRA: ELABORACIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS Y DE OBJETIVOS

RESUMEN

En el presente apunte de cátedra se pretende abordar desde una perspectiva metodológica la elaboración del llamado árbol de problemas y de objetivos muy utilizado para la elaboración de proyectos. Así, recuperando la bibliografía propuesta en el programa de la materia, se encontrarán las principales conceptualizaciones a tener en cuenta, ventajas y desventajas en su utilización, recomendaciones y pasos a seguir.

Autora:

Prof. Barbará, Yamile

Año:

2021

EL ÁRBOL DE PROBLEMAS Y DE OBJETIVOS.

FUNDAMENTOS.

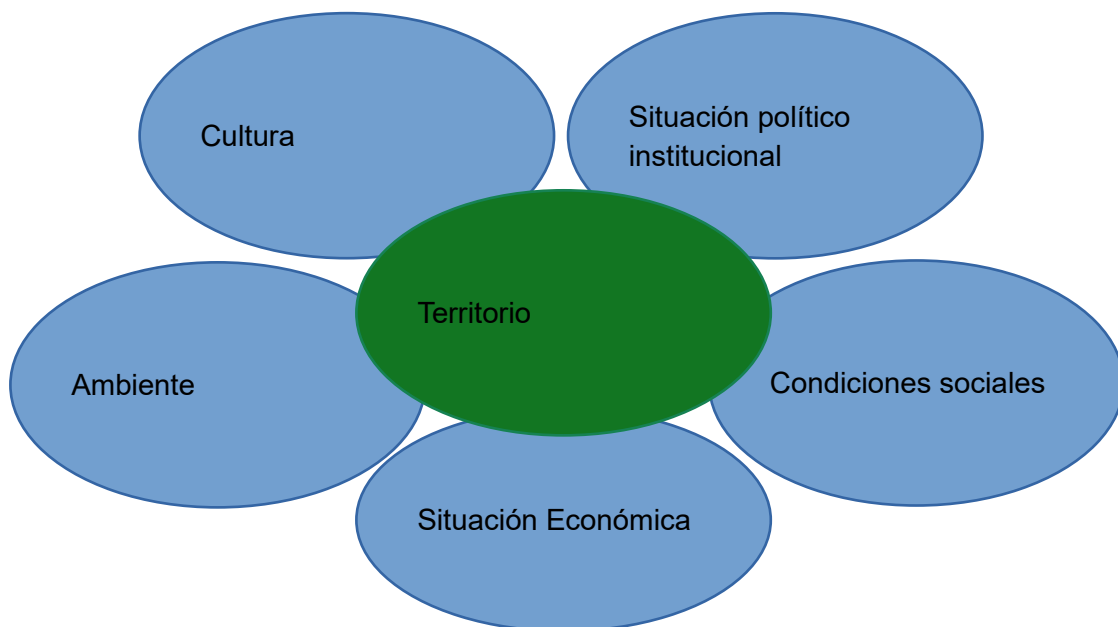
El árbol de problemas y el de objetivos son herramientas participativas muy útiles en el proceso de planificación, tanto para el momento de diagnóstico como para el diseño de la estrategia de intervención.

En el momento de diagnóstico, permite alcanzar una descripción integral de la realidad de un territorio en concreto o del sector (salud, educación, medioambiente, etc) sobre el cual se desea planificar incorporando la mirada de los actores que conforman ese territorio o tienen incidencia sobre ese sector de la realidad social.

Para el diseño de la estrategia, es vital para el establecimiento de líneas de acción consensuadas. Gran parte de la contribución del árbol de problemas y de objetivos es facilitar a los actores el conocimiento de la situación problemática, generando un entendimiento común, así como el análisis de las alternativas de actuación y la viabilidad para desarrollarlas.

COMPLEJIDAD DE LAS PROBLEMÁTICAS SOCIALES

El árbol de problemas parte de una premisa básica: la complejidad existente en el territorio o en un sector de la realidad social que se desea analizar, que no puede - de ningún modo -, reducirse a un sólo problema. Siempre responde a fenómenos multidimensionales desde los cuáles es preciso configurar el diagnóstico.



¿QUÉ ES EL ÁRBOL DE PROBLEMAS?

- Es una metodología que permite identificar problemas que afectan a colectivos/territorios priorizados en la intervención, estableciendo relaciones de causa y efecto entre dichos problemas.
- Se basa en el análisis de las relaciones entre problemas a partir de un problema central o focal, dibujando un mapa de relaciones causales.
- La metodología puede ser aplicada por el planificador luego del análisis de la información recopilada en el diagnóstico y puede ser también aplicada como metodología participativa a los fines de comprender las problemáticas priorizadas y su forma de comprensión por parte de los diferentes actores de un territorio determinado.
- Es característica en proyectos que utilizan el enfoque del marco lógico.
- En la siguiente imagen se puede apreciar la organización de sus tres grandes componentes: PROBLEMA CENTRAL, CAUSAS Y EFECTOS.



Fuente: Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Córdoba.

ALGUNAS VENTAJAS DE LA METODOLOGÍA DE ÁRBOL DE PROBLEMAS.

- Permite determinar una jerarquización de los problemas.
- Facilita la elaboración del resumen narrativo de proyecto.

- Ayuda en la definición de indicadores.

ALGUNAS DESVENTAJAS DE LA METODOLOGÍA DE ÁRBOL DE PROBLEMAS.

- Ofrece una visión parcial o simplificada de la realidad, estructurada en torno a los problemas que padece un colectivo o unos colectivos de personas concretos, estableciendo las relaciones de causalidad (verticales) que se establecen entre esos problemas. Por ello es imprescindible que esta metodología sea implementada en el marco de un proceso de diagnóstico más amplio.
- Una selección inadecuada de las personas/instituciones participantes puede ofrecer una lectura inconducente de la realidad que se pretende analizar.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR PROBLEMA?

- Es una situación negativa percibida como tal por un grupo de personas afectadas.
- Siempre es determinado desde una concepción previa y a partir de un conjunto de intereses en particular.

PASOS PARA LA REALIZACIÓN DE UN ÁRBOL DE PROBLEMAS EN EL MARCO DE UN TALLER PARTICIPATIVO.

PASO 1: PREPARACIÓN

- Seleccionar y desarrollar convocatoria de quiénes participarán en la realización del árbol de problemas
- Pensar y diseñar un espacio propicio para el diálogo y la participación
- Diseñar la metodología asegurándose de disponer de los materiales para su desarrollo
- Elegir moderadores neutrales

PASO 2: APERTURA ENCUENTRO

- Informar a las personas participantes en forma clara los objetivos del encuentro y la metodología y tiempos para su desarrollo.
- En función de la cantidad de participantes, definir la posible conformación de grupos de trabajo.

PASO 3- IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS EXISTENTES

El moderador debe solicitar a cada participante escribir cada problema en una tarjeta, preferiblemente con letras mayúsculas.

A TENER EN CUENTA QUE:

- A veces serán evidentes, otras se requiere investigar en profundidad.
- Se pueden utilizar distintas técnicas como lluvia de ideas
- No hay un número definido de cuántas ideas tener.
- Busca que los problemas queden redactados de tal forma que cualquier persona que los lea, entienda que esto es un problema.

Por ejemplo:

- Incorrecto: Falta más personal en el centro de salud. Correcto: El tiempo de espera de los pacientes en el centro de salud es prolongado.
- Incorrecto: Faltan más móviles. Correcto: Unidades móviles con deficiente/nulo mantenimiento.

PASO 4- DETERMINAR EL PROBLEMA CENTRAL.

- Es el problema que ocupa un lugar central y permite ordenar en torno a él la mayor parte de la información recopilada.
- Debe ser un problema significativo, de rango jerárquico y que afecte de manera evidente al grupo de población identificado como beneficiario.
- A veces, dicho problema central, se encuentra definido con anterioridad.

Una vez elegido, colocar esa tarjeta en el centro de un panel y así identificar un problema central para cada dimensión.

A TENER EN CUENTA:

Se puede considerar un problema central por cada dimensión escogida: económica, social, medioambiental, institucional, entre otras.

Si no existe acuerdo acerca de cuál es el problema central, se pueden utilizar diversas herramientas para llegar a un consenso.

POR EJEMPLO¹:

Lista de problemas

1. Puente peatonal fuera de servicio

12. Hay vehículos estacionados incorrectamente

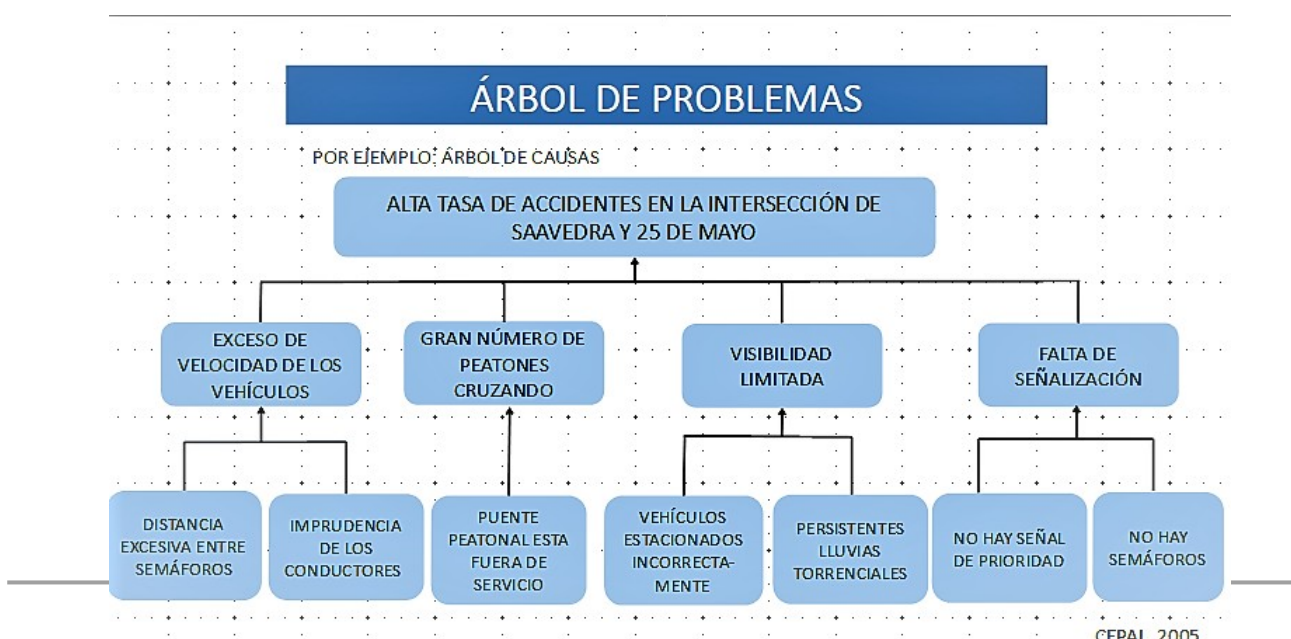
1 El siguiente ejemplo se encuentra en Edgar Ortégón, Juan Francisco Pacheco, Horacio Roura "Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública", Cepal 2005.

2. Gran número de peatones cruzando la intersección
 3. Distancia excesiva entre semáforos
 4. Grandes daños a la propiedad
 5. Gran número de heridos
 6. Exceso de velocidad de los vehículos
 7. Imprudencia de los peatones
 8. Imprudencia de conductores
 9. Pérdida de productividad
 10. Descontento con la autoridad comunal
 11. Alta inasistencia laboral
 13. Visibilidad limitada
 14. Pérdida de votos
 15. **Alta tasa de accidentes en la intersección de las calles A y B**
 16. Altos costos de atención de salud
 17. Falta de señalización
 18. Alta mortalidad
 19. No hay señal de prioridad
 20. Altos costos reparaciones
 21. Menor calidad de vida
- Cepal 2005.

PASO 5- DETERMINAR LAS CAUSAS.

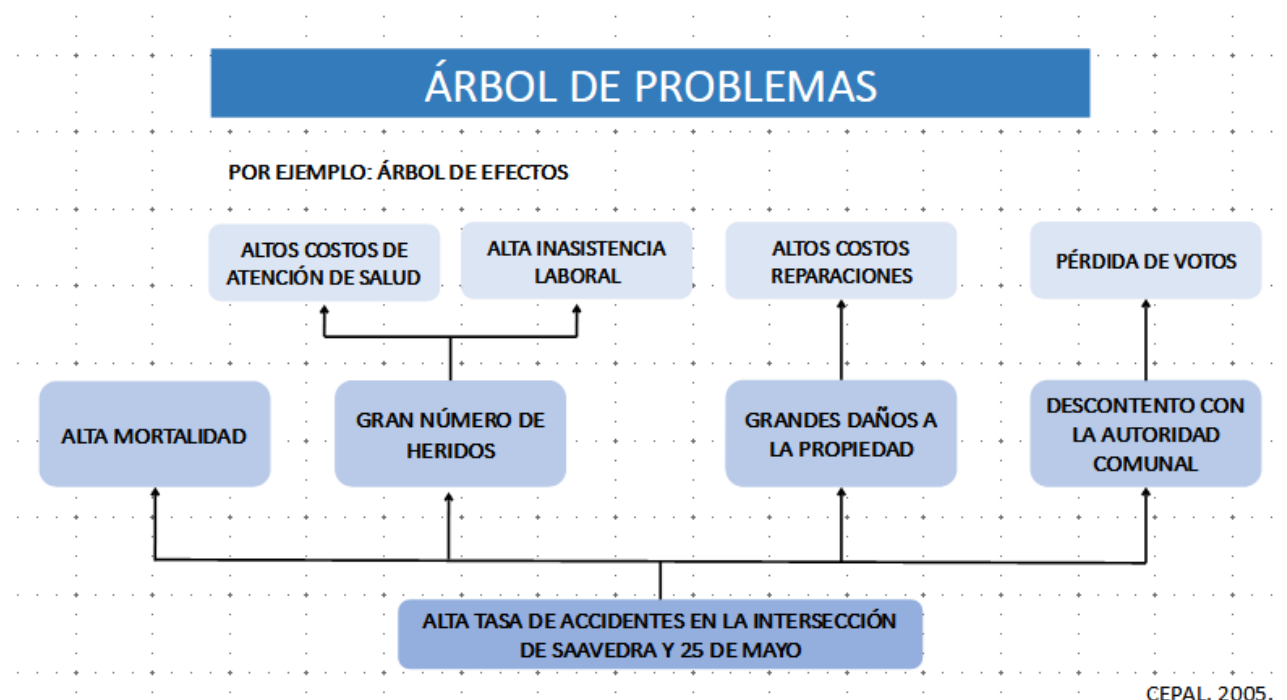
- Preguntarse el por qué se produce esa situación considerada indeseable.
- Situar esas tarjetas en el nivel inmediatamente inferior al del problema considerado focal o central.
- Avanzar hacia abajo preguntándose por las causas de las causas.

POR EJEMPLO:



PASO 6- ESTABLECER LOS EFECTOS PROVOCADOS POR EL PROBLEMA CENTRAL.

- Situar esas tarjetas en la parte superior del árbol.
- Estudiar, para cada efecto de primer nivel, si hay otros efectos derivados de él. Colocarlos en un segundo nivel, unidos por flechas a él o los efectos de primer nivel que los provocan.
- Las flechas siempre van referenciando hacia arriba ya que la lectura es el problema "x" causa u ocasiona el problema "y".



LOS PROBLEMAS MÁS TÍPICOS AL ELABORAR UN ÁRBOL DE PROBLEMAS

1. Dificultad en la identificación de los problemas.

Que se enuncien con un carácter muy poco preciso. Por ejemplo, se dice que el problema es “la marginalidad” o “la salud”.

2. Dificultad en la valoración de lo que es efectivamente un problema.

Los problemas se perciben siempre desde un determinado punto de vista, desde una cultura y desde un conjunto de intereses específicos. Es importante que el moderador pueda ahondar e interiorizarse en lo que cada participante desea expresar y registrarlo en tarjetas diferentes (una para cada problema).

3. Definición de los problemas como “falta de soluciones”.

Los problemas no deben describirse como ausencia de determinadas soluciones, ya que de esa manera se está describiendo lo que quiere hacerse y no, en realidad, el problema que existe. Por tanto, ello restringe ampliar la mirada para poder apreciar otros posibles satisfactores.

4. No re comprobar las relaciones causales y dibujarlas en el panel.

A veces, cuando se comprueban las relaciones causales se identifican algunos errores en la causalidad establecida. Esta situación, ocasiona problemas no sólo de comprensión de la problemática sino también, en la definición de estrategias.

5. Dificultades para establecer la causalidad entre los problemas.

Es importante que cada problema identificado tenga sus causas y efectos claramente establecidos. Por ello, no puede aparecer un mismo problema en varias raíces del árbol ya que de esa forma no puede establecerse claramente la lógica vertical que sustenta el árbol de problemas. El árbol debe tender a “abrirse” en los niveles inferiores o, dicho de otra manera, que cualquier problema, es provocado por más de una causa.

6. Citar problemas-madre.

Los problemas-madre son aquellos cuya resolución determinaría la solución de numerosos efectos situados en los niveles superiores. Por ejemplo: el “subdesarrollo”, el “intercambio desigual”, la “marginalidad” o enunciados similares que tienden a ser un enunciado–resumen de un gran número de problemas más concretos que son, en principio, los que deben interesarnos. El rol del moderador aquí es poder desentrañarlos a través del diálogo.

7. Olvidar o dejar a un lado la perspectiva de género.

Es imprescindible que en la selección del problema central así como en los problemas seleccionados como causa o efecto, que siempre nos realicemos preguntas que sirvan para tener en cuenta las particularidades y el impacto que los mismos puedan llegar a tener de acuerdo al género.

Algunas cuestiones específicas a tener en cuenta:

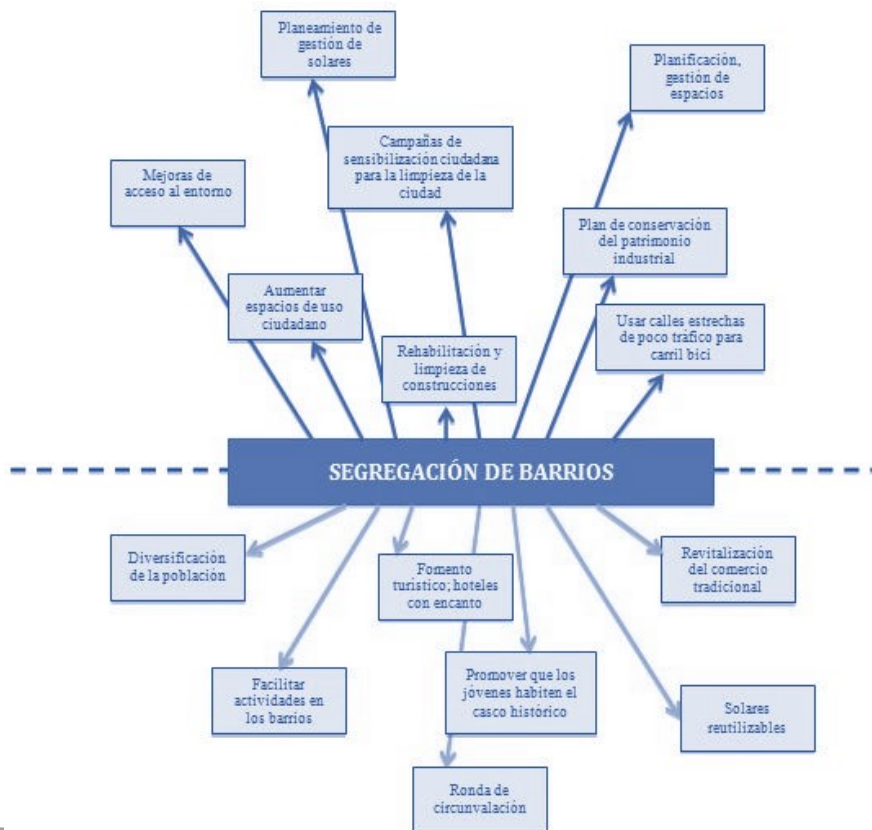
- a) Si el problema perjudica exclusivamente a las mujeres (por ejemplo, salud materna).
- b) En qué medida el problema planteado afecta de manera diferente a las mujeres y niñas (por ejemplo, la escolarización).
- c) Si el problema se debe a discriminación de género y afecta a las mujeres por el hecho de ser mujeres. (por ejemplo, la violencia letal que se ejerce contra las mujeres y culmina con feminicidio).
- d) Si el problema afecta a las mujeres y en las raíces de dicho problema están los roles y expectativas construidos socialmente y que colocan a las mujeres en situación de franca desventaja (por ejemplo, embarazo adolescente) o las expectativas sociales sobre dichos roles están construidas sobre una visión social de la división del trabajo que responsabiliza a las mujeres del trabajo doméstico y de cuidados (trabajo no remunerado y dependencia económica de las mujeres).

Fuente: ONU Mujeres. 2014.

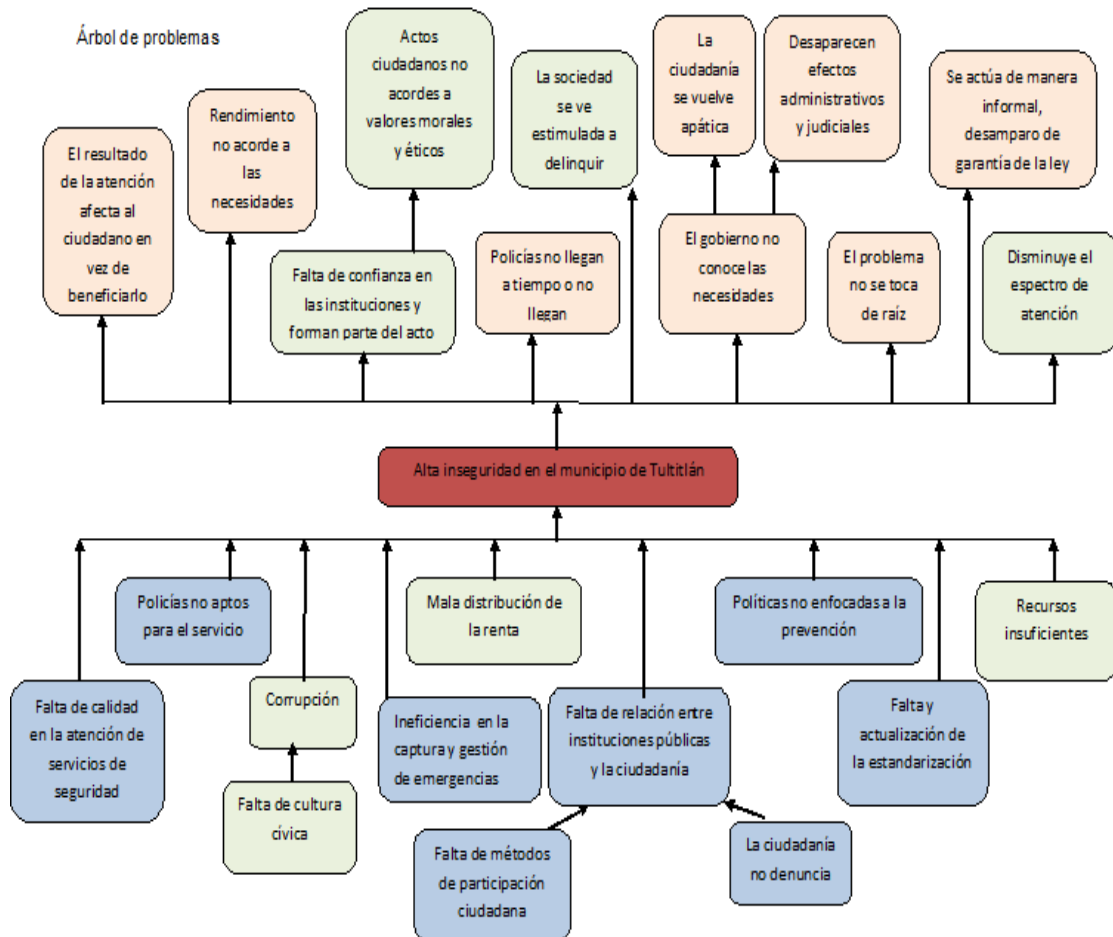
EJEMPLOS DE ERRORES COMUNES EN EL GRÁFICO DE ÁRBOL DE PROBLEMAS



No se establece aquí la relación de causalidad correspondiente a cada problema (lógica vertical). En este sentido, tampoco se identifica claramente cuáles son causas y cuáles efectos del problema central.



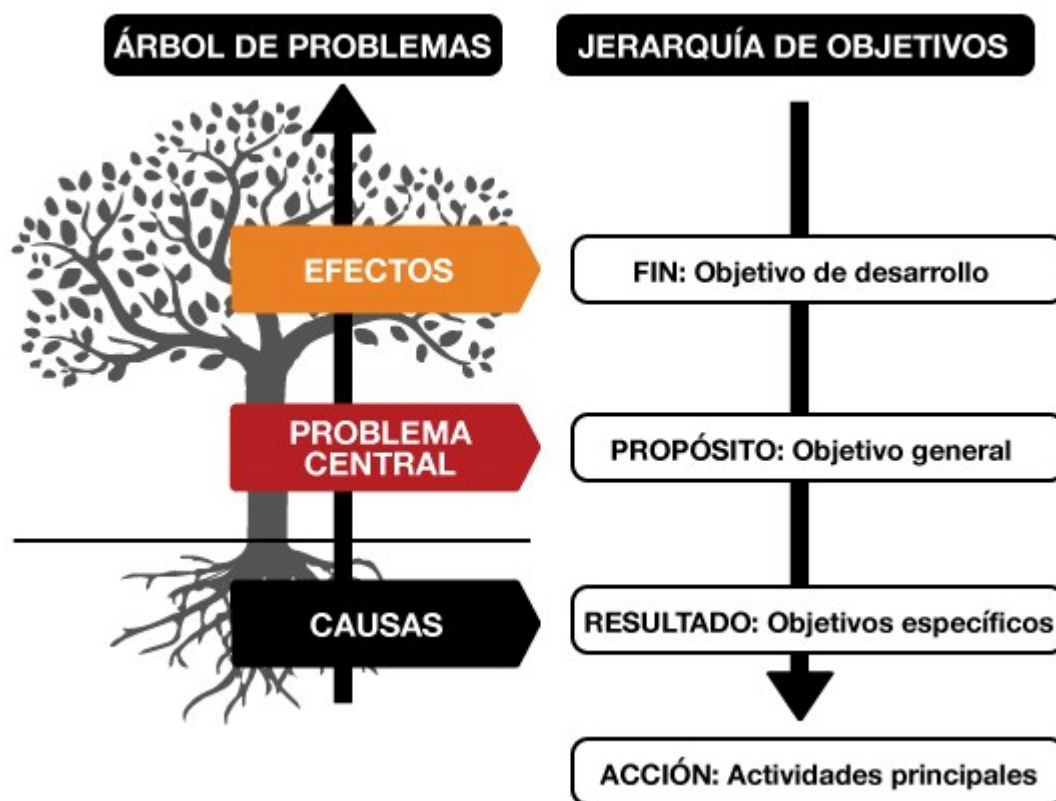
En este gráfico, si bien se identifican cuáles son las causas y efectos del problema central, no se establecen las relaciones correspondientes de causalidad de cada problema.



Aquí tenemos un serio problema en el establecimiento de niveles de causalidad. Las causas de las causas (segundo nivel) están al mismo nivel que la primera línea de problemas. Esto debe evitarse a los fines de no cometer errores en la lectura del árbol de problemas.

ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

- Intenta describir la situación hipotética a alcanzar en el momento en que se solucionan los problemas descritos en el árbol de problemas o, en otras palabras, las posibles soluciones para los problemas planteados.
- Los problemas descritos como “situaciones negativas percibidas como tal por algunos de los implicados” pasan ahora a ser definidos como “estados alcanzados positivos que se establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificados”.
- Es una copia en positivo del árbol de problemas, pero donde la **relación causal** pasa a convertirse en una **relación de carácter instrumental**, donde las tarjetas inferiores son los medios para alcanzar las superiores que, con respecto a aquellas, son los fines que se esperan alcanzar.

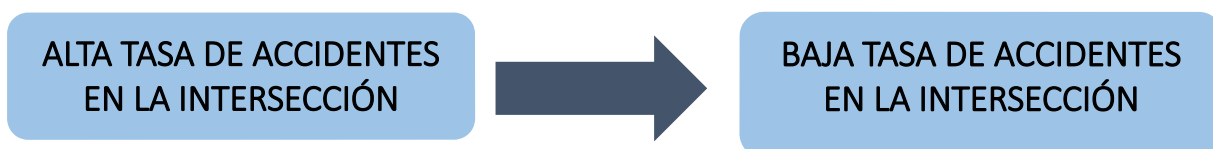


Fuente: Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Córdoba.

PASO 1- CONVERTIR LAS TARJETAS-PROBLEMA EN TARJETAS-OBJETIVO

Se debe tener cuidado en la redacción. Pasar la tarjeta de problema a positivo sin un mínimo análisis puede llevar a problemas de coherencia.

POR EJEMPLO:



PASO 2- LAS TARJETAS QUE SE CONSIDERE QUE NO SON MODIFICABLES PASAN SIN CAMBIOS.

Las tarjetas problemas que no pueden modificarse por ser "irresolubles" deben expresarse igual en el árbol de problemas ya que constituirán condiciones desfavorables con las que deberemos trabajar y tener en cuenta para la estrategia.

Estos problemas no modificables pueden hacer referencia a cuestiones de índole natural o a grandes problemas cuya resolución excede a la capacidad de un proyecto de intervención.

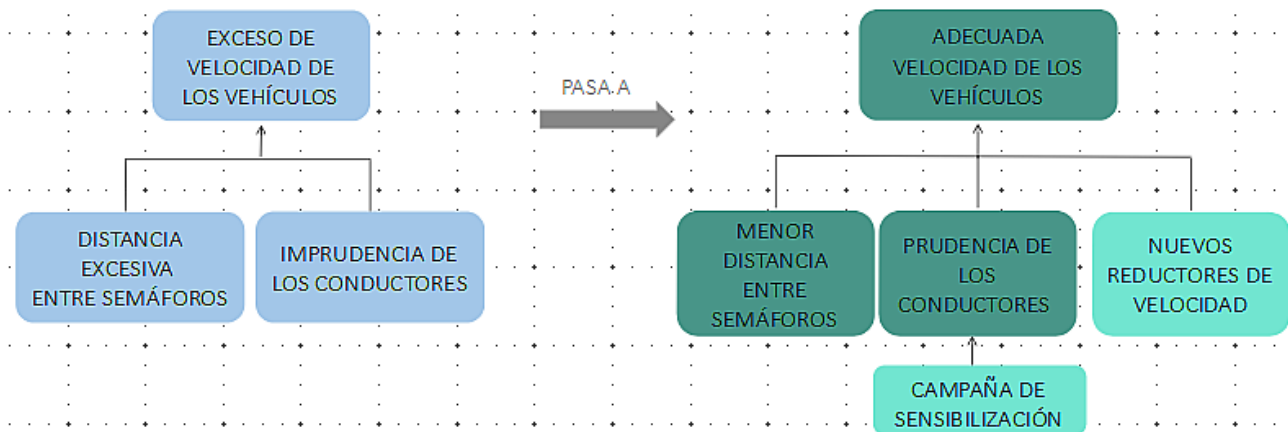
POR EJEMPLO:



PASO 3- Se incluyen nuevas tarjetas de ser necesarias.

Al convertir las tarjetas en positivo podemos identificar medios adicionales que consideramos importantes a la hora de garantizar la consecución de las tarjetas superiores. Es por ello preciso que las representemos en el árbol de objetivos.

POR EJEMPLO:



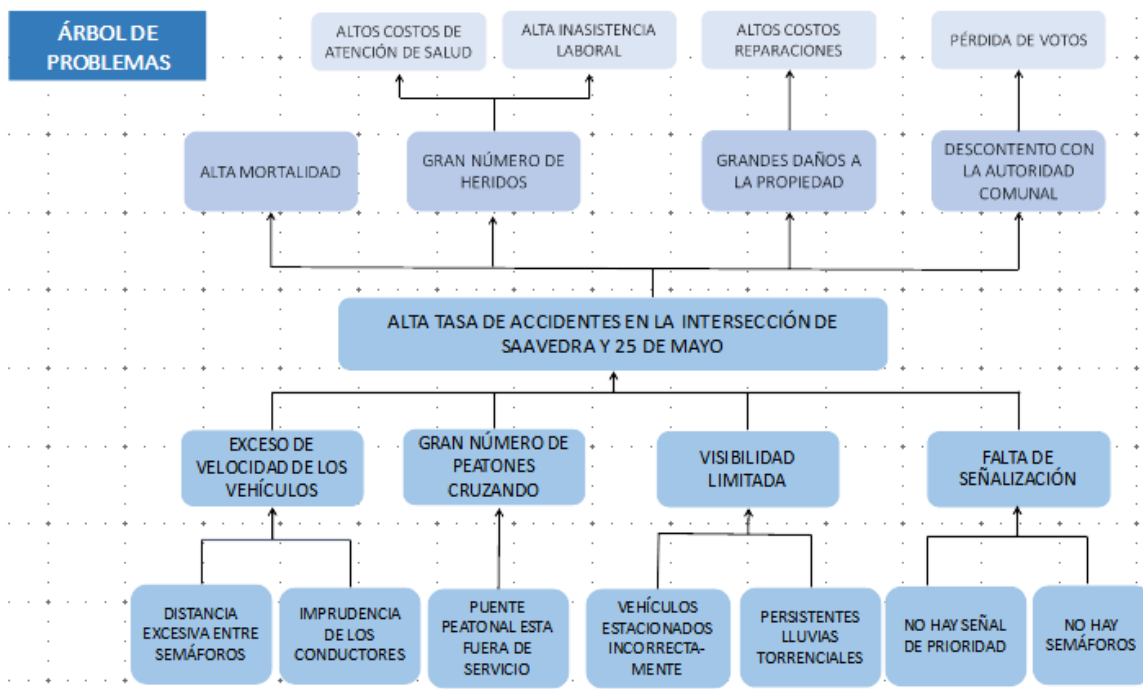
PASO 4- Se comprueba la relación medios-fines.

En este caso la pregunta clave es “¿cómo?” y se supone que las respuestas serán en cada caso las tarjetas situadas en los niveles inferiores. Es decir, las tarjetas inferiores constituirán medios para alcanzar los fines situados en niveles superiores.

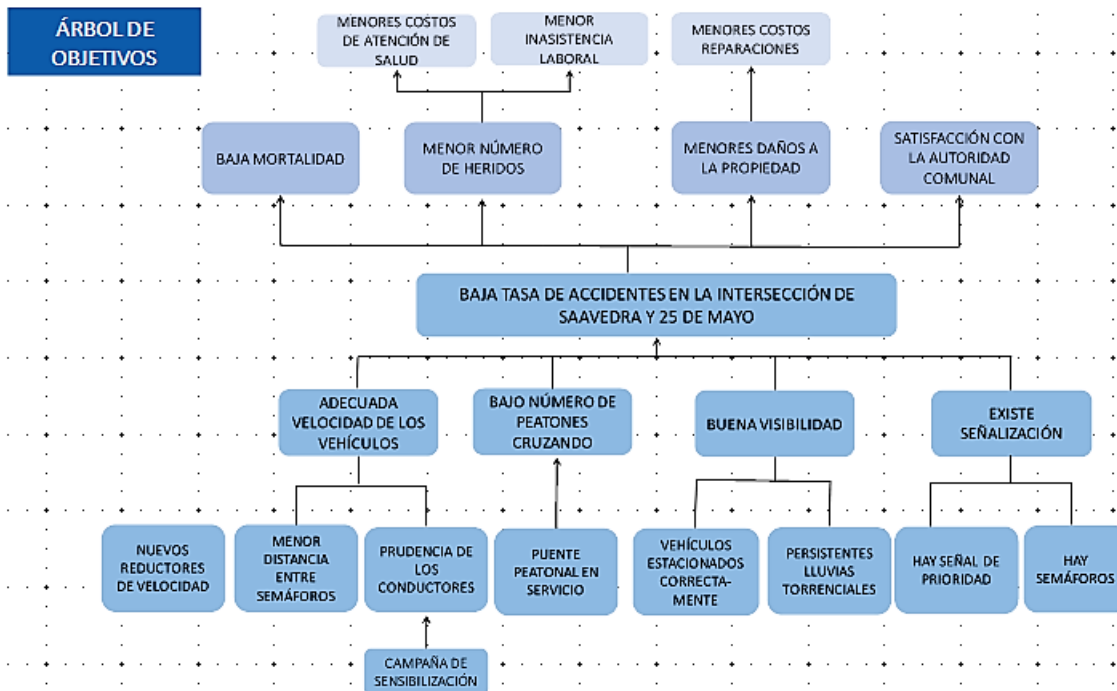
PASO 5- Eliminar redundancias y detectar vacíos

Es necesario una vez cumplidos los pasos anteriores siempre corroborar que no existan tarjetas repetidas o situaciones deseadas a alcanzar para la que no se hayan identificado posibles satisfactores.

ÁRBOL DE PROBLEMAS DEL CASO SELECCIONADO RESUELTO



ARBOL DE OBJETIVOS DEL CASO SELECCIONADO RESUELTO



BIBLIOGRAFÍA

Edgar Ortégón, Juan Francisco Pacheco, Horacio Roura "Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública", Cepal 2005.

GÓMEZ GALÁN, Manuel y SAINZ OLLERO, Héctor. Orientaciones para la aplicación del enfoque de marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos. Ministerio de Desarrollo Social. Secretaría de políticas sociales y desarrollo humano. CIDEAL. Octubre 2006.

ONU Mujeres. Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género. Instituto Nacional de las Mujeres -INMUJERES, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, 2014.

TUTISTAR-ROSETO, Diana Ximena. Gestión de proyectos de cooperación internacional. Módulo 3. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2017.