



Programa en **Auditoría Gubernamental**

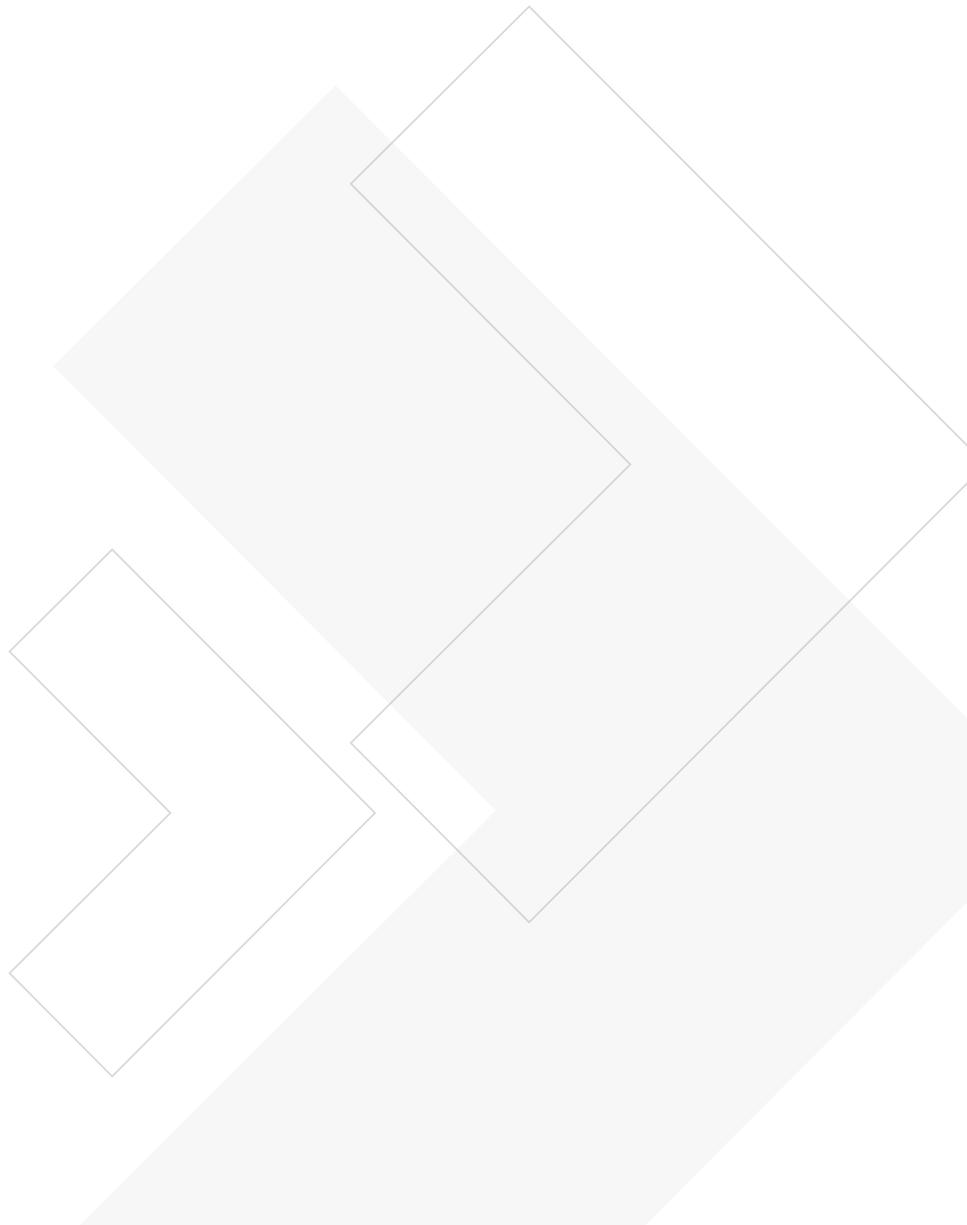
Aplicación del Modelo de
Gestión para Resultados

Sesión 3.
Árboles: problemas-objetivos



Contenido

Objetivo general	3
Introducción	4
1 ¿Qué, cómo y dónde?	5
1.1 Conocer el problema central	
1.2 Definir las causas del problema	
2 ¿Para qué?	7
2.1 Definir los efectos provocados por el problema	
3 Árbol de problemas y árbol de objetivos: un todo	8
3.1 Árbol de objetivos	
Referencias	11



Objetivo general

Reconocer una situación desfavorable, a través del análisis de causa-efecto, con el fin de formular lo negativo en positivo y dar una verdadera solución, viable y confiable a la condición que se presenta.

Introducción

Teniendo en mente qué es un problema público y por qué es tan importante su buena definición, es necesario ahora analizar una herramienta idónea para conocer sus causas y efectos: el árbol de problemas, entendido como un elemento fundamental para reconocer lo que está sucediendo.

Dentro del planteamiento y el análisis del problema corresponde definir la necesidad que se pretende satisfacer o el problema que se busca resolver, así como establecer a quiénes afectan las deficiencias detectadas entre los grupos, los sectores, las regiones o la totalidad del área.

Cuando existe un buen análisis del problema, además de identificar los aspectos negativos de una situación existente, es posible conocer las relaciones entre sus causas y efectos. Por ello, el análisis de los problemas nos adelanta el análisis de las soluciones, las cuales constituyen la propuesta de objetivos del proyecto. Lo anterior facilitará enormemente el ejercicio de diseño del proyecto, mediante la utilización de la herramienta denominada Marco Lógico, que, finalmente, a largo plazo representará de manera clara, precisa y resumida las metas que se desean lograr.

Para llegar a ese paso, considerando toda la lectura horizontal y vertical de la matriz, es necesario que nuestro problema esté claramente identificado, con aquellas causas y efectos que permitan tener todo el panorama.

PARA INICIAR CON EL TEMA...



Los árboles que se revisarán aquí:

Árbol de problemas:

Se utiliza para identificar la naturaleza y el contexto de la problemática que se pretende resolver, estableciendo sus causas y efectos.

Árbol de objetivos:

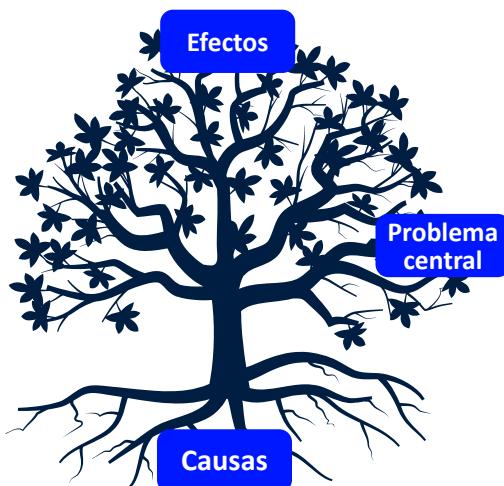
Reúne los medios y las alternativas para solucionar el problema principal. Gracias a ello, se logra una visión positiva de las situaciones negativas que aparecían en el árbol de problemas, aunque utilice la misma estructura.

1

¿Qué, cómo y dónde?

En los primeros temas, se describió que la identificación, el análisis, el reconocimiento y la evolución de un problema público consta de una serie de preguntas y herramientas. Una de ellas, que sirve para el reconocimiento exacto de una situación desfavorable para una comunidad, es el árbol de problemas, que es una estructura gráfica que presenta las causas estructurales e intermedias, así como los efectos del problema que pretende atender el programa.

El objetivo principal de esta herramienta es ayudar a entender la problemática de manera estructurada y esquemática, a través de una serie de causas y efectos que permitirán, a futuro, construir un árbol de objetivos, el cual representará la situación esperada en la situación del problema.



Como se observa, el árbol de problemas consta de tres elementos:

1. Problema central
2. Causas
3. Efectos

A partir de lo anterior, es importante establecer una serie de pasos para su elaboración:

1. Conocer el problema central
2. Definir las causas del problema
3. Definir los efectos provocados por el problema
4. Elaborar el árbol de problemas

1.1 Conocer el problema central

En el centro o en el tronco del árbol se debe colocar la redacción del problema central para guiar sus causas y efectos. Por ejemplo, en el diagnóstico y la propuesta de atención del programa de comedores comunitarios, realizado por la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), el problema central quedaría de la siguiente manera:

Acceso insuficiente a alimentos variados y de calidad en los territorios urbanos y rurales de las Zonas de Atención Prioritaria

1.2 Definir las causas del problema

En este punto, es más preciso que se tenga claro cuál es el problema; sin embargo, al estar realizando el árbol de problemas, lo principal será conocer de dónde se obtienen las causas y cuáles son las principales. Atendiendo las ideas propuestas en el libro Diseño de Políticas Públicas, de Julio Franco Corzo (2020), podemos considerar al menos tres fuentes para la identificación de causas:

- a) **Análisis de los afectados.** Para diseñar un proyecto, programa o una buena política pública, es fundamental tomar en cuenta las opiniones de los afectados. Éstos están más

opiniones de los afectados. Éstos están más familiarizados con el problema y aportan excelente información relacionada con éste.

Para ello, podemos aplicar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales causas que usted considera que originaron el problema?
- ¿Cómo le gustaría que las autoridades resolvieran el problema?
- ¿Qué alternativas cree que son las indicadas para resolver el problema?

b) Análisis de la opinión de académicos. Al tomar en cuenta la opinión de los académicos, se identifican las causas del problema público a través de datos duros que han sido investigados a lo largo de varios años. Para tomar en cuenta este apartado, la opinión de los académicos debe contar con:

- Experiencia en la investigación del problema público.
- Entrevista breve y concisa considerando la presentación del problema, su opinión respecto de las causas y soluciones a éste.

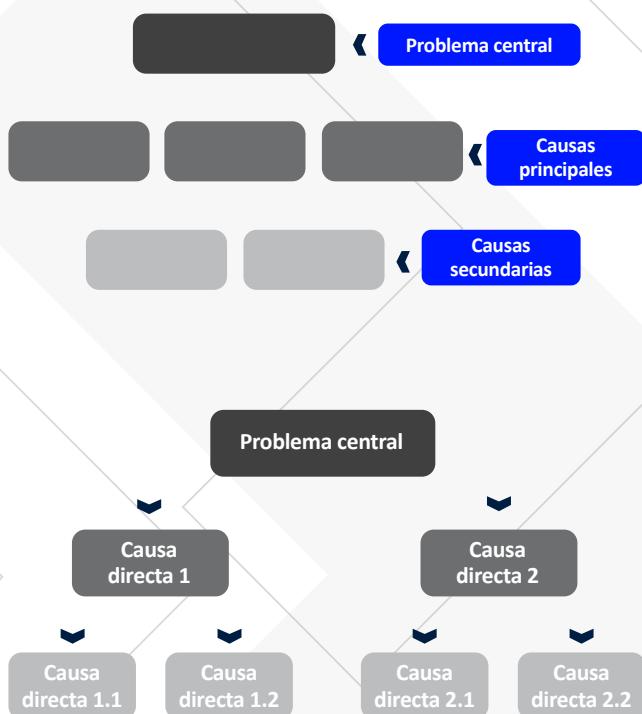
c) Análisis de la opinión de servidores públicos. Es aquel funcionario que ha estado involucrado por más de cinco años en la implementación de soluciones de un problema público. Es fundamental tomar en cuenta a servidores públicos considerando lo siguiente:

- Con 5 o más años de experiencia
- Uno federal, uno estatal y uno municipal

Para esto, es necesario realizar una entrevista breve y concisa, considerando la presentación del problema, así como su opinión respecto de las causas y soluciones (Franco, 2020).

Una vez que ya se tiene la información necesaria a partir del análisis de opiniones, podemos elaborar las causas del problema público que nos interesa. Para ello, a través de una estructura gráfica, estableceremos las

causas debajo del problema central. La manera correcta será poner primero las causas directas y luego las indirectas, en un segundo bloque. Ambas se unirán con flechas, sin perder la relación de causa-efecto; es decir, de abajo hacia arriba, como se puede observar en la siguiente figura:



La importancia de esta herramienta es generar causas principales y fiables, ya que de eso dependerá, en una segunda etapa, la propuesta de alternativas. Además, es preciso recordar que las causas deben ser redactadas como una enunciación negativa, elaborando tres niveles. De esta manera, te aseguras de que sean significativas y de que pertenezcan a la misma área de enfoque.



REFERENCIA OBLIGADA

Para comprender mejor la definición de las causas del problema

Es muy importante leer a Julio Franco, autor del libro Diseño de Políticas Públicas.

2

¿Para qué?

Continuando con el ejemplo del diagnóstico y la propuesta de atención del programa de comedores comunitarios, realizado por la Sedesol, una vez que se tiene establecido el problema, las causas se pueden identificar de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia con información del diagnóstico y la propuesta de atención del programa de comedores comunitarios (Sedesol, 2014).

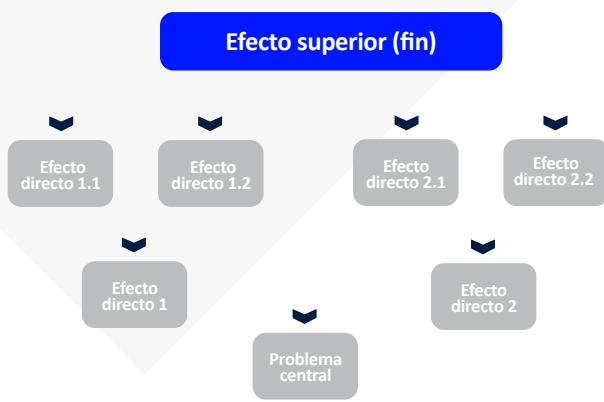
2.1 Definir los efectos provocados por el problema

Una vez que se conoce el método central y ya están definidas las causas del problema, el siguiente paso es definir sus efectos. Para ello, se recomienda responder la siguiente interrogativa: ¿qué pasaría si no se atendiera el problema público o necesidad?

Para responderla, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Expresar los efectos como una condición negativa.
- Contar con dos o cuatro niveles de efectos.
- Definir solamente aquellos efectos que sean de competencia de la institución correspondiente.
- Crear un efecto final que el programa busca resolver (posteriormente, este efecto se transformará en el fin del programa y tendrá que alinearse a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), además de planes estatales y municipales de Desarrollo).

Así como las causas, los efectos serán directos e indirectos y se colocarán en la parte superior del problema central, como se ve en la siguiente representación:



Fuente: elaboración propia con información del libro Diseño de Políticas Públicas (Franco, 2020).

3

Árbol de problemas y árbol de objetivos: un todo

Ahora que ya se tienen todos los elementos para elaborar el árbol de problemas, es momento de unir causas y efectos. Para esto, es fundamental realizar una revisión constante de las causas y los efectos, ya que, sin darnos cuenta, se puede repetir la misma idea o, peor aún, confundir una causa con un efecto. Si así fuera el caso, sería necesario hacer una revisión exhaustiva de lo que se colocó y cambiar el sentido de la condición expresada, eliminar la condición de las causas o de los efectos o cambiar la redacción (Franco, 2020).

El árbol de problemas es una técnica empleada para identificar un problema central, el cual se intenta solucionar analizando las relaciones de causa-efecto. La técnica adecuada para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas.

PARA SABER UN POCO MÁS



El árbol de problemas

Es una técnica que se emplea para identificar un problema central, el cual se intenta solucionar analizando relaciones de causa-efecto.

La técnica adecuada para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas.

3.1 Árbol de objetivos

Por otra parte, el árbol de objetivos permite establecer las acciones necesarias para resolver el problema central a través de fines y medios, los cuales, en un momento, fueron las causas y los efectos en el árbol de problemas.

Un árbol de objetivos no representa la solución a un problema, pero sí permite hacer una relación entre las soluciones a los problemas y su vinculación de fin y medio.

Por lo anterior, es necesario elegir, de entre todos los objetivos del árbol, aquel que contribuya a aminorar el problema central. Esta selección es la clave en la formulación de proyectos, ya que, así como se escoge qué problema será solucionado, se elige también cuáles no lo serán. Así, esta selección se debe hacer aplicando criterios de priorización de intereses basados en las diferentes factibilidades, buscando favorecer a la mayor cantidad de personas.

Para la elaboración del árbol de objetivos es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

1. Se debe reemplazar cada problema que se indicó en el árbol de problemas por un objetivo de manera positiva.
2. Cada objetivo se redacta en participio pasado, como si ya se hubiera alcanzado; es decir, como logros alcanzados y no tareas por realizar.
3. Es preciso realizar un análisis vertical iniciando por la parte superior del árbol, para verificar que los objetivos estén en el nivel inmediatamente inferior, si son medios necesarios y suficientes para alcanzar tal fin. Si no lo son, se deben aumentar los objetivos que representen medios necesarios y no presentes originalmente.
4. Una vez que un nivel ha sido analizado, se realiza este análisis con cada objetivo del nivel inmediatamente inferior hasta terminar con todos.

5. Se selecciona uno de los objetivos del árbol, reconociéndolo como el propósito del programa, lo que significa que el problema que le correspondía será totalmente solucionado.

6. Los objetivos en el nivel superior del propósito se reconocen como los fines del programa.

7. Los objetivos en el nivel inferior del propósito se reconocen como los componentes del programa.

Como se ha verificado hasta este momento, el árbol de objetivos tiene el propósito de definir de manera clara y estratégica a dónde se quiere llegar, indicando el fin al que se desea llegar con la acción planificada de las factibilidades que permitan lograr los resultados.

De los objetivos definidos se desprenden acciones de incidencia y mecanismos para lograr componentes. Aunque, muchas veces, las comunidades desean transformar completamente su entorno y solucionar enteramente los problemas por medio de un solo programa, es fundamental dejar en claro que en este proceso se espera incidir para que los pactos se cumplan y las iniciativas se impulsen, tomando en cuenta siempre a la población objetivo.

Así, es necesario tener claro que el árbol se construye a partir de los siguientes pasos:

- 1.** Definición del objetivo general
- 2.** Definición de los objetivos específicos
- 3.** Formulación de las actividades y los resultados esperados
- 4.** Establecimiento de los efectos
- 5.** Socialización

Iniciar con el árbol de problemas, pasando al de objetivos, permite transformar las causas (raíces) en medios, y los efectos (hojas), en fines, y, al realizar el análisis de alternativas, se llevan los medios a estrategias. El árbol de objetivos de un

programa vuelve explícita su lógica vertical. Se usa para la aclaración por medio de una clasificación jerárquica de los objetivos de una intervención pública, ligando cada objetivo específico con su objetivo global.

RESUMIENDO



**Con un árbol de objetivos
se logra que:**

- La situación futura sea visualizada en torno a la resolución de los problemas antes detectados.
- La relación del problema con los medios y fines sea comprendida en un vistazo.
- Los objetivos sean ponderados según su orden de importancia o secuencia en su resolución.
- Haya un punto de partida para iniciar la solución del problema central: las alternativas de solución.

Para concluir, se debe tomar en cuenta que el árbol de problemas ayudará a identificar las consecuencias a corto, mediano y largo plazo, justificando la intervención pública para resolver el problema, además de manifestar los efectos que serán el fin de nuestra intervención.

Identificar las causas de un problema público es el primer paso para desarrollar buenas estrategias de solución. Mediante su análisis, se podrá distinguir entre una gama de intervenciones o estrategias más apropiadas para abordar un problema, incluyendo a los actores principales de éste.

Los efectos del problema central se deben formular a partir de un panorama con diferentes dimensiones; para ello, podemos recurrir a la siguiente pregunta: ¿si el problema no se solucionara, qué consecuencias tendría?



Referencias

- Bardach, E. (1998). Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Franco, J. (2020). Diseño de Políticas Públicas. Puebla: IEXE, Escuela de Políticas Públicas.
- Parsons, W. (2007). Políticas públicas. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.