

## **Paso Dos: Construir un árbol de problemas**

Introduzcan el análisis de problemas mostrando un bosquejo de árbol con sus troncos, raíces y ramas. Junto al tronco del árbol se escribe una exposición del problema. Este es un árbol de problemas: una representación visual de la realidad. Un árbol es una poderosa analogía para muchas personas, especialmente en las comunidades rurales. A los participantes de este ejercicio se les hará una serie de preguntas que los ayudará a identificar las causas del problema (las raíces) y los efectos del problema (las ramas).

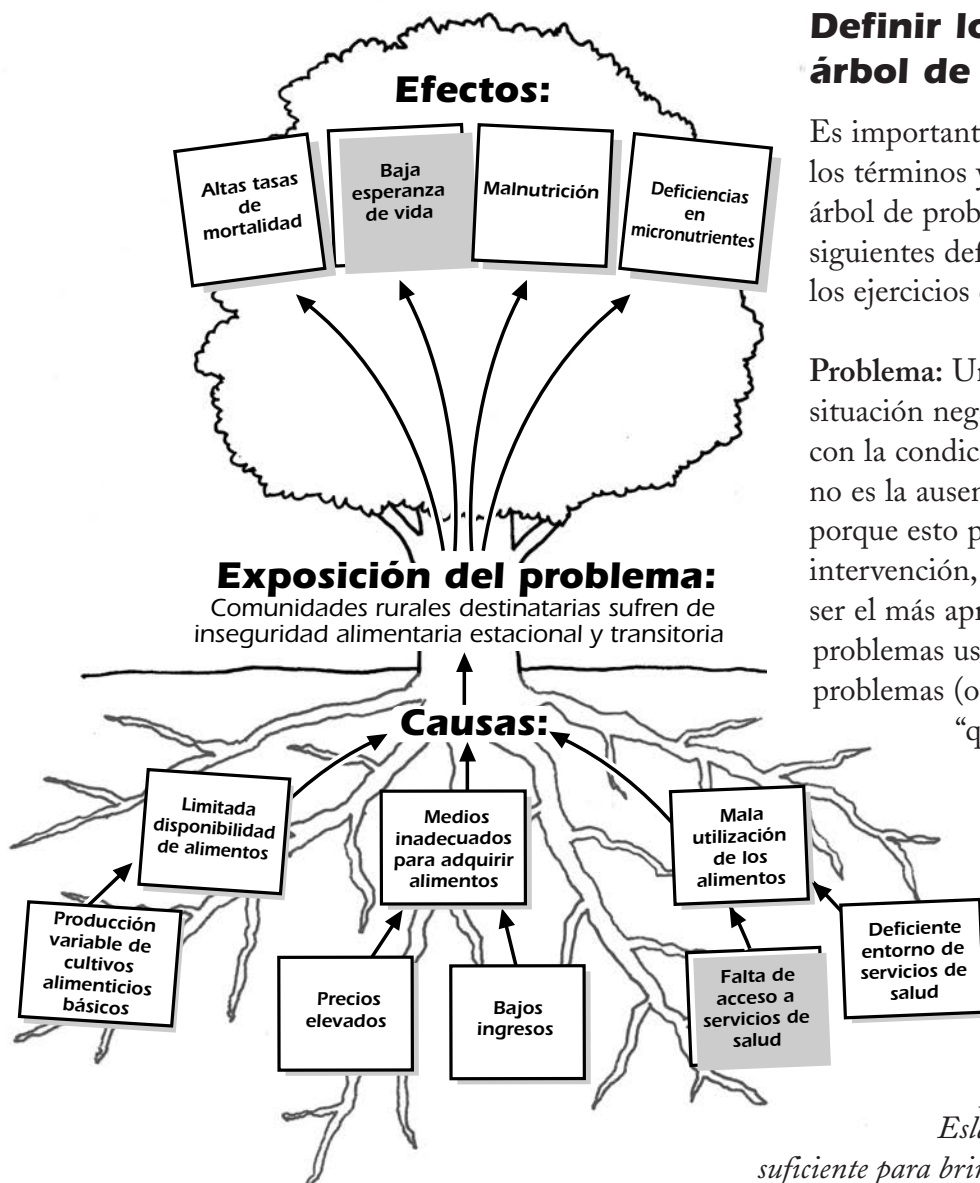


Gráfico 17: Árbol de problemas

### Definir los términos del árbol de problemas

Es importante tener claridad respecto a los términos y definiciones usados en el árbol de problemas. Pueden usarse las siguientes definiciones y ejemplos en los ejercicios con socios y comunidades.

**Problema:** Un problema es una situación negativa específica relacionada con la condición humana. Un problema no es la ausencia de una solución, porque esto presupondría el tipo de intervención, el cual puede o no puede ser el más apropiado. Los árboles de problemas usan exposiciones de problemas (oraciones que contienen un “quién”, “qué” y “dónde”) escritas junto al tronco para lanzar la discusión de las causas y efectos.

Una exposición de problema mal planteado podría tener esta forma: *Algunas personas pobres en partes de Eslavistán no tienen dinero suficiente para brindar buena atención en salud a sus hijos, que sufren enfermedades para las que se dispone de inmunizaciones.* Esta

exposición no especifica quién está afectado o dónde se encuentra. Expone el problema como la ausencia de una solución, no como la presencia de un problema.

Una exposición de problema más sólida es: *Se encuentran altas tasas de mortalidad por sarampión en niños menores de cinco años en la zona urbana de Eslavistán.* Ahora se sabe *quién* (niños menores de cinco años), *qué* (altas tasas de mortalidad debido al sarampión) y *dónde* (zona urbana de Eslavistán), y la exposición del problema no presupone cuál es la mejor manera de acometer esta cuestión.

**Causa:** Una causa es un factor subyacente que existe en la familia, comunidad, organización o ambiente externo y que ha suscitado el problema. La sequía, inadecuada atención materna o la deficiente calidad de la prestación de servicios médicos pueden ser las causas del problema de altas tasas de mortalidad entre los infantes.

**Efecto:** Los efectos son condiciones sociales, ambientales, políticas o económicas, usualmente negativas, que resultan del problema. Un efecto probable de las altas tasas de prevalencia de VIH/SIDA entre adultos es el gran número de huérfanos.

Igualmente, tasas más bajas de asistencia a la escuela primaria serían un efecto de altas tasas de mortalidad debidas al VIH/SIDA entre adultos productivos.

### ***Oportunidad para la reflexión***

Consideren esta exposición de un problema: “El personal de CRS necesita capacitación en diseño de proyectos”.

1. ¿Por qué es esta una deficiente exposición del problema?
2. ¿Cómo la convertirían en una exposición de problema más sólida?

Ahora que comprenden los términos incluidos en un árbol de problemas, deben estar listos para construir uno usando las instrucciones que siguen abajo.

#### **Construcción de un árbol de problemas en 10 pasos**

1. Dibujen un gran bosquejo de un árbol en una pizarra, papelógrafo u otra superficie.
2. Escriban junto al tronco del árbol la exposición del problema acordada por los involucrados.
3. Pidan a la gente que identifique las causas subyacentes a esta exposición del problema, escribiendo cada causa en una ficha o papel autoadhesivo. El conocimiento de las causas puede provenir del conocimiento personal así como de información develada durante la apreciación. (Nota: Hagan esto sobre una pared usando cinta y fichas que puedan ser movidas de un lugar a otro, en vez de quedar pegadas al papel. Esto abre la discusión a todos e impide que sea monopolizada por la persona que tiene el lapicero. Usualmente es más fácil usar hojas autoadhesivas grandes si se cuenta con ellas.)
4. A medida que se identifican las causas, pregunten “¿Pero por qué ocurre esto?” para identificar otras causas a un nivel más inferior que contribuyen a esta causa particular. Usando tacto y sensibilidad, sigan preguntando “¿Pero por qué?” o “¿Qué explica esto?” hasta que la gente sienta que no puede ahondar más.
5. Organicen las fichas u hojas autoadhesivas para mostrar las capas del problema.
6. Usen flechas de un sentido para mostrar las relaciones de “causa y efecto” entre las diversas exposiciones causales escritas en las fichas u hojas autoadhesivas. Si no hay ninguna interrelación entre las causas, no tracen una línea.
7. Examinen nuevamente la exposición del problema y pidan a los participantes que identifiquen los efectos de la exposición del problema, anotando otra vez cada uno en una ficha u hoja autoadhesiva.
8. A medida que se identifican los efectos, pregunten “¿Y luego qué sucede?” o “¿Cuáles son las consecuencias?” para identificar otros efectos hasta que todas las ideas se hayan agotado.
9. Organicen las fichas u hojas autoadhesivas para mostrar las capas de los efectos.
10. Usen flechas de un sentido para mostrar las relaciones de “causa y efecto” entre los diversos efectos anotados en las fichas u hojas autoadhesivas.

## Paso Tres: Examen de los árboles de problemas ya concluidos

Las siguientes preguntas pueden ayudar a la gente a examinar, corregir y analizar con más detalle sus árboles de problemas.

- ¿Tiene sentido cada vínculo causa-efecto (ilustrado por flechas)? ¿Es plausible cada vínculo? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Cuán bien se ha penetrado en las causas hasta las raíces? ¿Hay causas fundamentales no identificadas?
- ¿Cuál parece ser la contribución relativa de cada corriente causal (causas vinculadas por flechas que llevan a la exposición del problema central) al problema?
- ¿Algunas causas aparecen más de una vez? ¿A qué se debe esto?
- ¿Qué causas muestran influencia significativa?

Algunos profesionales alientan la identificación de *puntos clave de apalancamiento*. Los puntos clave de apalancamiento son definidos como causas que muestran una influencia importante o que son identificadas repetidas veces a través de diversas corrientes causales. Los puntos clave de apalancamiento son importantes al identificar objetivos potenciales, pues tienen potencial para un cambio mayor y más impacto para resolver el problema descrito en la exposición del problema.

La idea de puntos clave de apalancamiento se discute en el Manual de Propuestas de Actividades de Desarrollo de CRS/WARO (Aker, 2004).

### *Oportunidad para la reflexión*

Tomen una propuesta de proyecto y bosquejen el árbol del problema descrito en la propuesta.

1. ¿Qué aspecto tiene? ¿Está ladeado hacia las causas o hacia los efectos? ¿Por qué?
2. ¿Las preguntas del examen señalado arriba sugieren algunas ideas que pueden estar faltando? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son?

## Paso Cuatro: Transformar un árbol de problemas en un árbol de objetivos

Un árbol de objetivos es una imagen reflejo del árbol de problemas. Dentro del árbol de objetivos, las exposiciones de problemas negativas (a partir del árbol de problemas) se transforman en declaraciones de objetivos positivas. Al hacer esto, se está dando un

paso hacia la identificación de las estrategias potenciales disponibles para acometer el problema central.

**Conversión de problemas en objetivos**

*Por ejemplo, si la exposición del problema en el árbol de problemas es “alta mortalidad infantil”, el árbol de objetivos transforma esto en la declaración de objetivo positiva “la tasa de mortalidad infantil se ha reducido”.*

Mientras que el árbol de problemas despliega las relaciones “causa y efecto”, se verá que el árbol de objetivos muestra relaciones “medios para fines”, según se ilustra en el ejemplo siguiente

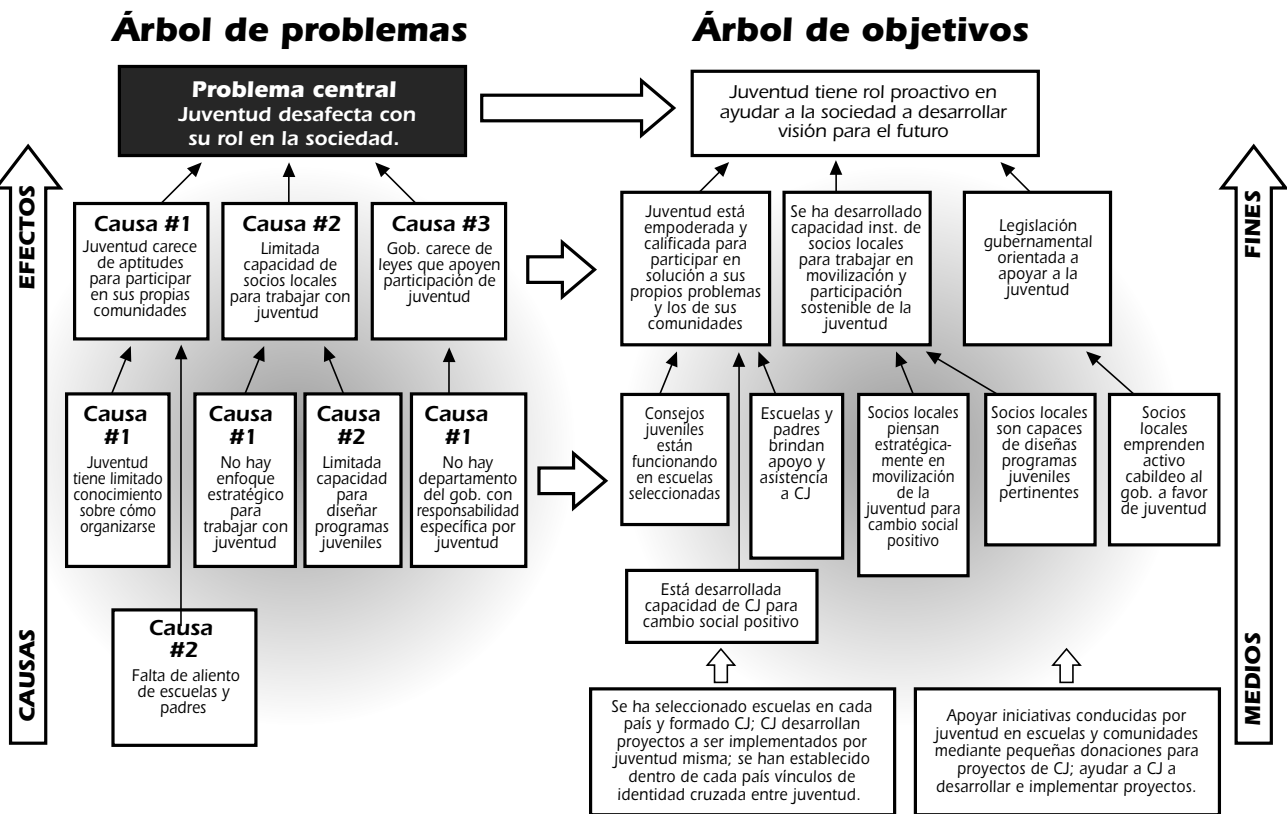


Gráfico 18: Transformación de un árbol de problemas en un árbol de objetivos

En la mayoría de los casos, los objetivos de más alto nivel (tales como las metas) se corresponden directamente con la exposición del problema central del árbol de problemas escrita junto al tronco del árbol. Otros objetivos que han sido transformados a partir de problemas no siempre pueden seguir un orden lógico. Se podría tener que reordenarlos para ponerlos en una secuencia más lógica.

Una vez trazado el árbol de objetivos, examínenlo usando las siguientes preguntas:

- ¿están claros las declaraciones positivas y objetivos?
- ¿han sido dispuestos en un orden lógico y razonable que muestre la lógica de medios para fines?
- ¿hace falta añadir otros objetivos?
- ¿cómo difieren estos objetivos de los incluidos en la nota conceptual original o el Marco de Resultados inicial? y
- ¿qué objetivos de la nota conceptual deben conservarse, ajustarse o abandonarse a la luz de este análisis?