



**CDMX**  
CIUDAD DE MÉXICO  
**190 años**



---

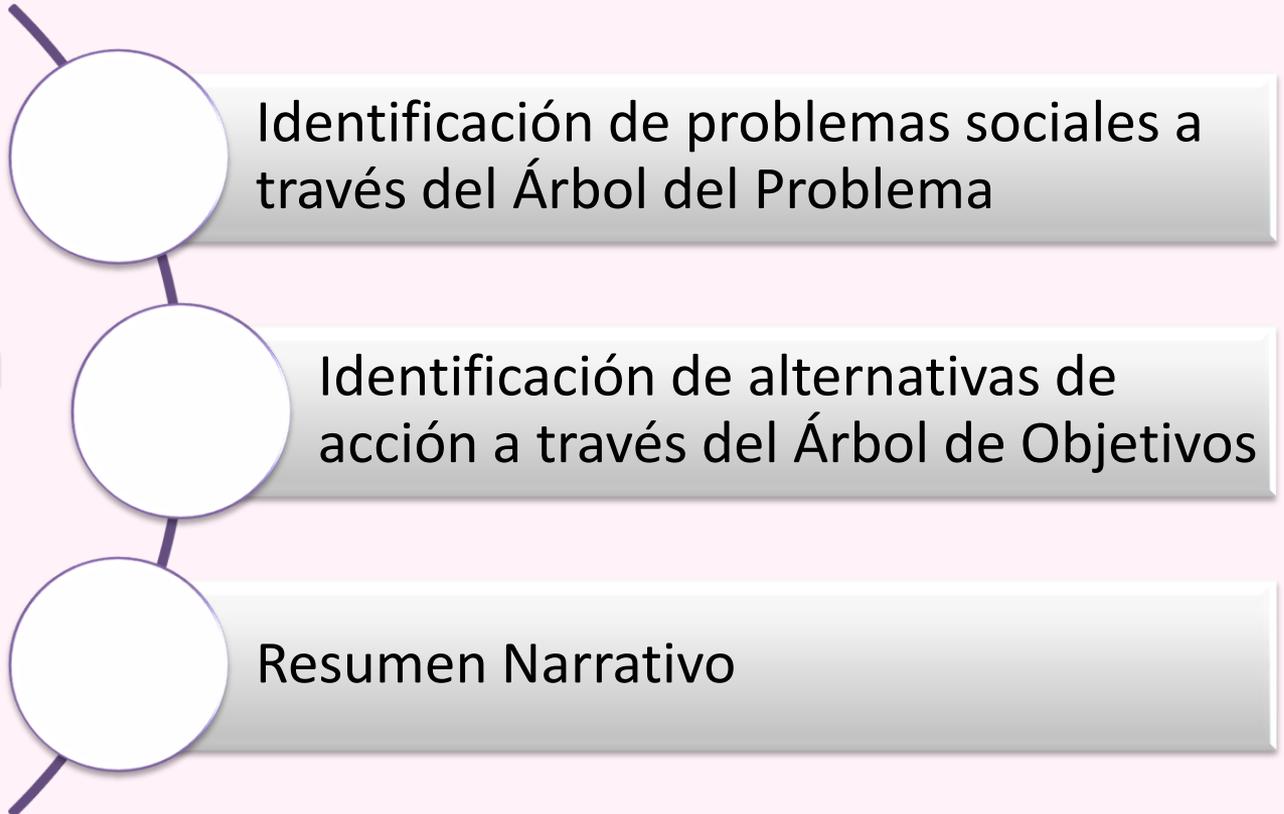
# Taller de Apoyo para la Elaboración de las Reglas de Operación 2016

## Sesión 2

Noviembre de 2015

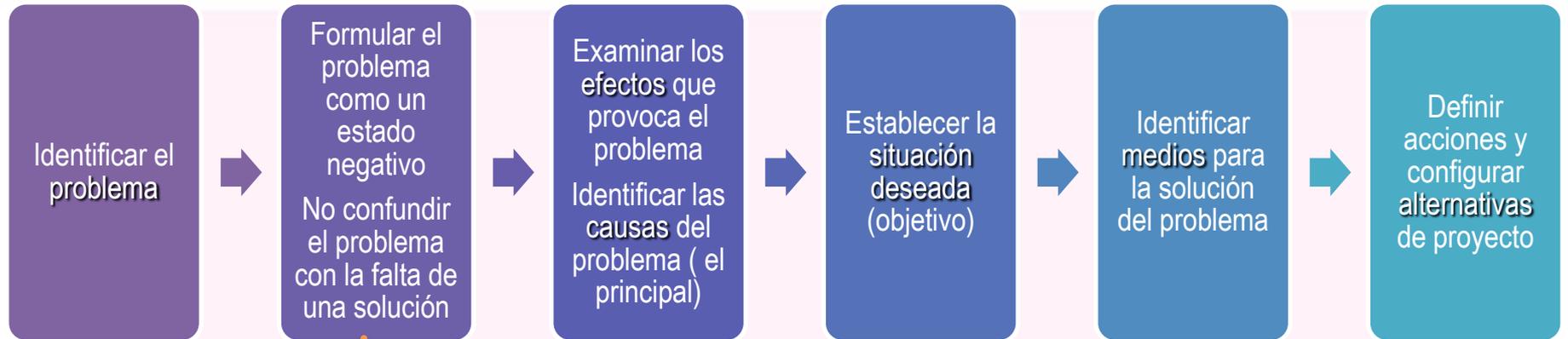


## Sesión 2





# Análisis del Problema: Pasos a Seguir



**Faltan casas para los pobres**

**Hace falta un semáforo**

**Faltan becas**

**Se requiere vacunar a la población**

**Hay que capacitar a los desempleados**

**Existe población carente de un lugar digno donde habitar**

**Hay una alta tasa de accidentes**

**Alta tasa de deserción escolar**

**Alta tasa de enfermedades en la delegación**

**Altos niveles de desempleo en el Distrito Federal.**



CDMX  
CIUDAD DE MÉXICO  
190 años



# Análisis del Problema: Pasos a Seguir

Un problema es una *situación o condición negativa que afecta a un grupo de personas en un territorio determinado y que exige una solución.*

Ejemplo: bajo rendimiento académico, desnutrición, polución, violencia intrafamiliar, acceso a atención médica, deforestación, baja productividad, delincuencia, drogadicción, hacinamiento, conectividad, entre otros.



Para realizar el DIAGNÓSTICO se deben dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la situación detectada como problemática?

- Los problemas sociales deben ser entendidos como el conjunto de **circunstancias que dificultan u obstaculizan la consecución de un fin.**

¿Cómo podría superarse la problemática?

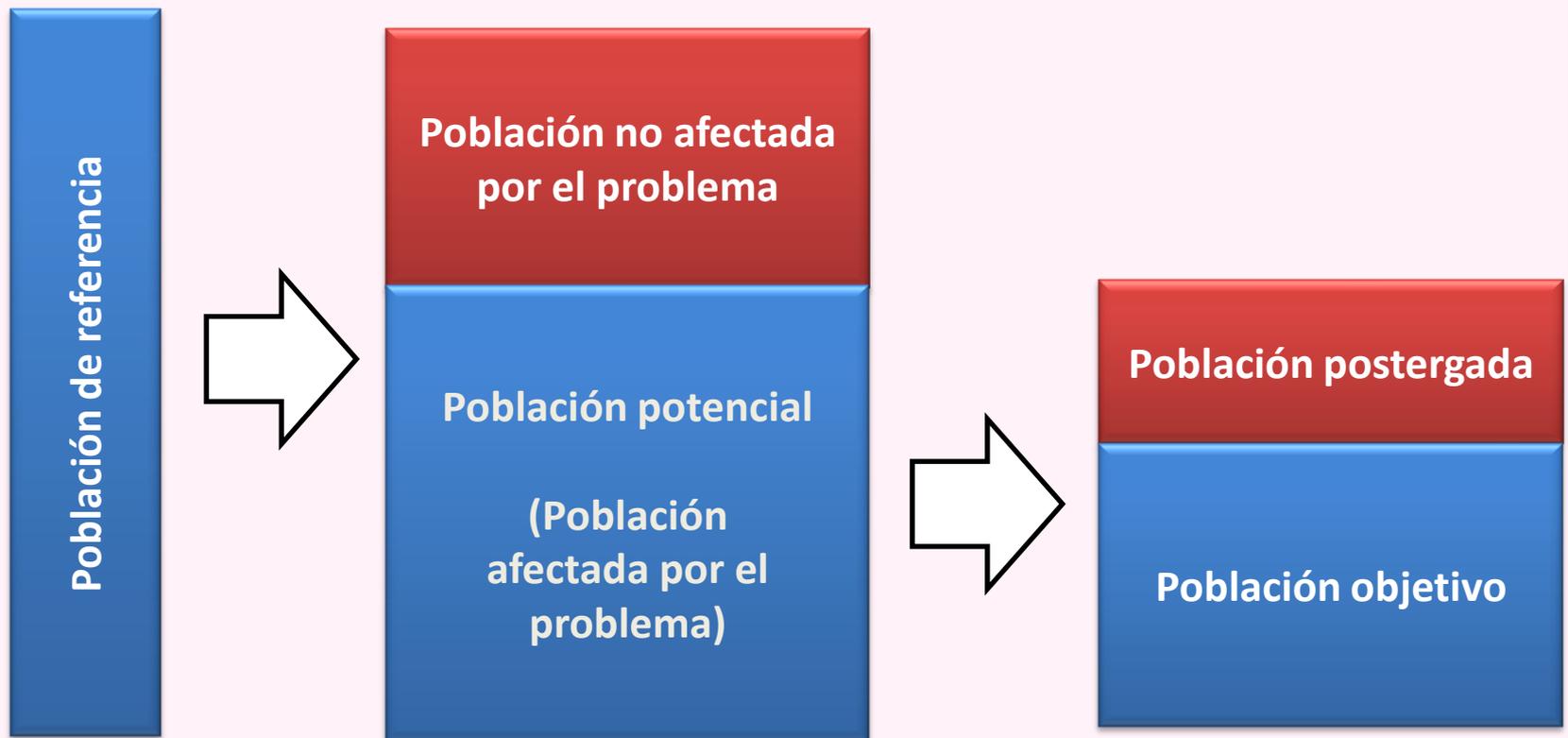
- Los **problemas que enfrentan las sociedades no son casos únicos.** Algunas otras sociedades ya los han padecido y por tanto existe evidencia de las acciones que contribuyen a la solución de problemáticas sociales y de sus resultados.

¿Quiénes padecen la problemática y dónde se ubican?

- La realidad social se ubica tanto espacial como temporalmente. Así, se deben describir las **características de los habitantes** que enfrentan el problema y cuál es **su distribución territorial.**



- ⊕ El problema no se da en el vacío
- ⊕ Si hay un problema es porque existe una población que lo sufre





## Población Potencial

- La población total que presenta la necesidad y/o problema que en algún momento justificó el diseño y aplicación de un programa. Dado que presenta el problema, podría o debería ser elegible para recibir los beneficios que el programa entrega de acuerdo a su diseño de atención, sean estos bienes o servicios.

## Población Objetivo

- Es aquella población que el programa tiene planeado o programado atender en un período dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o sólo a una parte de ella. La opción por una o por otra está determinada principalmente, por la disponibilidad de recursos para financiar los bienes y servicios y la capacidad institucional para entregar estos beneficios a la población. En muchos casos no es posible atender a toda la población que presenta el problema estableciéndose la incorporación gradual de población a los beneficios de un programa. En tales casos el programa explicitará el momento y la forma en que la población potencial puede pasar a formar parte de la población objetivo, o bien como la población objetivo cubre una mayor proporción de la población potencial.

## Población Beneficiaria

- Es la población que ha sido atendida por el programa recibiendo los beneficios de este. Guzmán, Marcela (2007). *Evaluación de Programas*. Notas Técnicas. ILPES-CEPAL, Serie Gestión Pública N° 64. Págs. 27 y 28)
- Todas aquellas personas físicas o morales pertenecientes a una población que tiene como particularidad compartir la misma problemática o características que la política o programa social busca combatir. Y que cubriendo los requisitos de selección que se establecen en las Reglas de Operación se encuentran inscritos dentro del mismo, siendo acreedores a los beneficios que este otorga. (Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal: 2013. "Programa de Verificación de Padrones de Programas Sociales del Distrito Federal 2013" pág. 8)



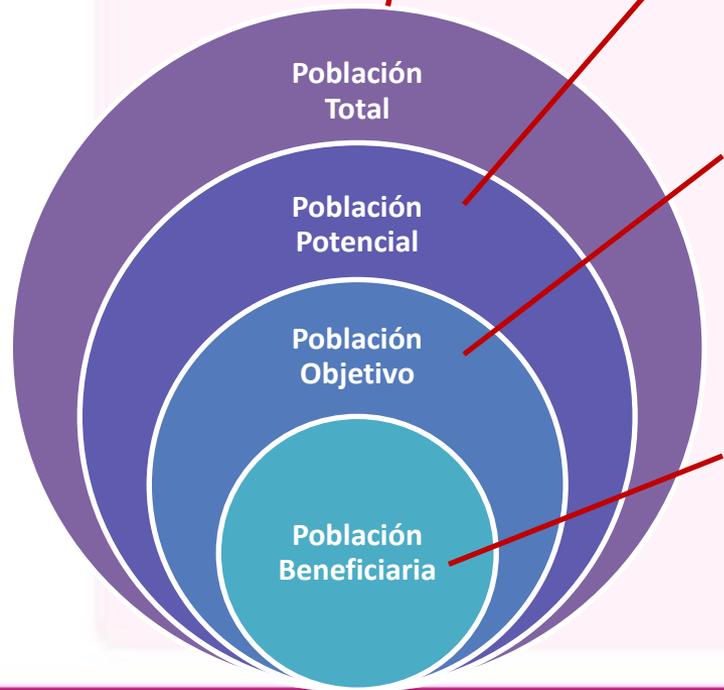
## ¿Quiénes padecen la problemática y dónde se encuentran ?

Universo de la población que puede o no sufrir la problemática. (*“Número de habitantes del Distrito Federal”, es decir, 8 millones 851 mil 80 habitantes –INEGI, 2010-*)

Afectados por el problema que requerirían los servicios o bienes que proveerá el programa. (*“Número de habitantes del Distrito Federal en situación de pobreza extrema”, es decir, 193 mil 394 personas en situación de pobreza extrema – CONEVAL, 2010-*)

Subconjunto de la población potencial total definida normalmente por la pertenencia a un segmento socioeconómico como grupo etario, localización geográfica y carencia específica. (*“Número de habitantes del Distrito Federal en situación de pobreza extrema que presentan carencia alimentaria”, es decir, 160 mil 608 personas en situación de pobreza extrema y carencia alimentaria –CONEVAL, 2010-*)

Es la parte de población objetivo que recibe los productos, bienes o servicios del Programa. (*“Número de habitantes del Distrito Federal en situación de pobreza extrema que presentan carencia alimentaria que se benefician (o están inscritos) por el Programa Social”*)





# Cómo se debe redactar un problema?

**Nótese que *siempre, y en primer lugar*, se debe colocar la población objetivo que atenderá el programa y luego el problema.**

Problema principal	Población objetivo	Redacción
Altos índices de metales pesados en las zonas mineras del país.	Niños/as entre 3 y 12 años de escuelas en zonas mineras del país.	Niños/as entre 3 y 12 años de escuelas en zonas mineras del país con exámenes sanguíneos que muestran altos índices de metales pesados.
Altas tasas de hacinamiento urbano.	Familias vulnerables –sin vivienda– de las ciudades de San Sebastián, Córdoba y Santiago.	Familias vulnerables –sin vivienda– de las ciudades de San Sebastián, Córdoba y Santiago tienen Altas tasas de hacinamiento.
Desnutrición crónica en sectores rurales.	Niños/as menores de 5 años que asisten a control en consultorios rurales en el país.	Mujeres embarazadas y niños/as menores de 5 años que asisten a control en consultorios rurales en el país con desnutrición crónica.
Baja productividad agrícola en zonas productoras de papas, maíz y hortalizas.	Productores campesinos pobres con menos de 7 hectáreas en zonas productoras de papas, maíz y hortalizas.	Productores campesinos pobres con menos de 7 hectáreas en zonas productoras de papas, maíz y hortalizas tienen baja productividad agrícola.
Desempleo juvenil en distritos urbanos.	Jóvenes entre 18 y 25 años desempleados que busquen trabajo y se localizan en los municipios urbanos de las regiones sur.	Jóvenes entre 18 y 25 años de los municipios urbanos de las regiones sur presentan altas tasas de desempleo.



CDMX  
CIUDAD DE MÉXICO  
190 años



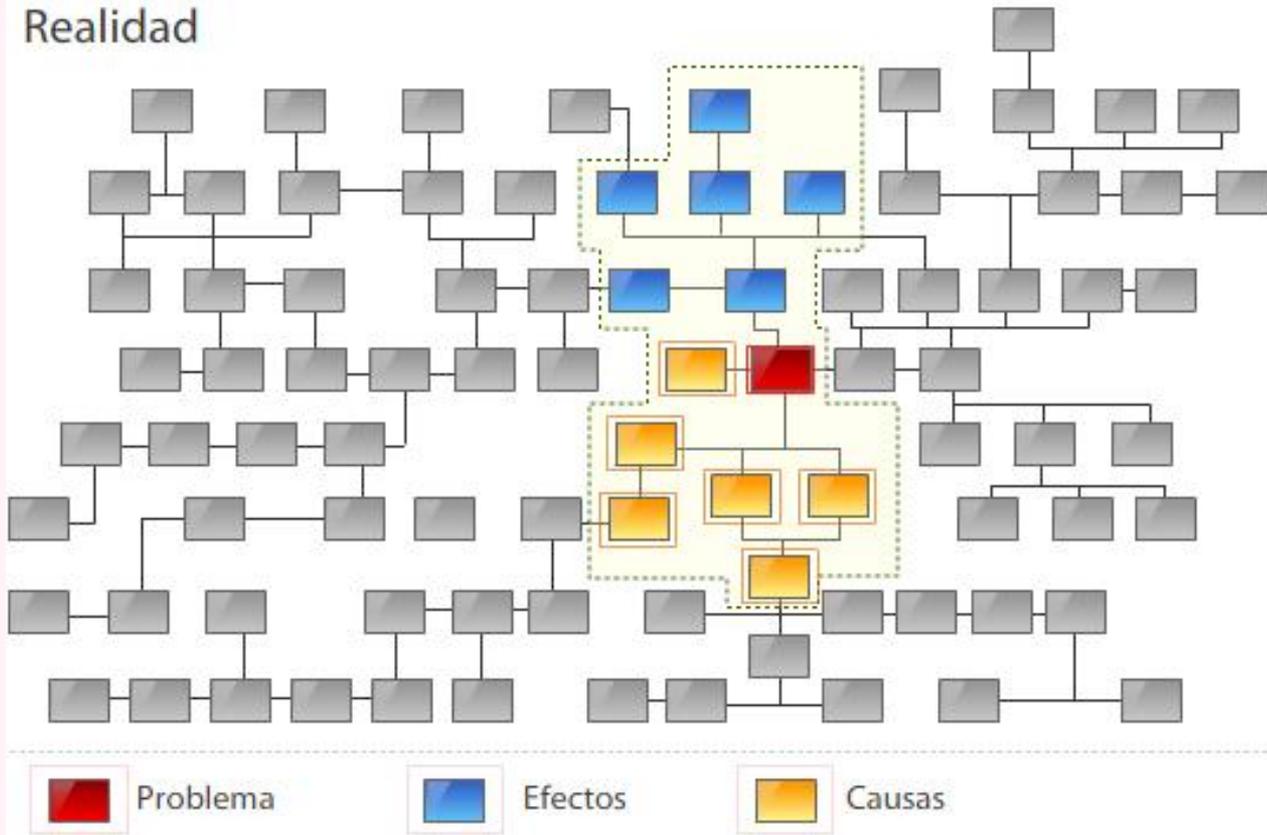
## Árbol del Problema

Una vez que se ha identificado plenamente el problema central que atiende el programa, se requiere identificar las causas y efectos del mismo, por lo que se debe:

- a) Elaborar esquemáticamente el **árbol de efectos**. Permite tener una idea del orden y gravedad de las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado, lo cual hace que amerite la búsqueda de soluciones. Algunos de los efectos pueden estar encadenados y/o dar origen a varios otros efectos; para ello hay que seguir un orden causal ascendente. Si se determina que los efectos son importantes y se llega, por tanto, a la conclusión de que el problema amerita una solución, se procede al análisis de las causas que lo están ocasionando.
- b) Elaborar esquemáticamente el **árbol de causas**. A partir del problema central, hacia abajo, se identifican y se sigue la pista a todas las causas que pueden originar el problema. Por lo que se debe determinar el encadenamiento que tienen estas causas. En particular, es muy importante tratar de llegar a las causales primarias e independientes entre sí que se piensa que están originando el problema. Mientras más raíces se puedan detectar en el árbol de causas, más de cerca se estará de las posibles soluciones que se deben identificar para superar la condición problemática que se ha detectado. En la medida que se resuelvan las últimas causales del encadenamiento, se puede decir que, analíticamente se está contribuyendo a superar positivamente la condición negativa planteada (Ortegón et. Al., 2005).
- c) Elaborar esquemáticamente el **árbol de problemas**. Una vez que se han identificado las causas y efectos del problema central, el paso siguiente es integrarlas en un solo cuadro, el cual representa el resumen de la situación del problema analizado. Es necesario revisar la validez e integridad del árbol del problema, con la finalidad de asegurar que las relaciones de causalidad estén correctamente expresadas.



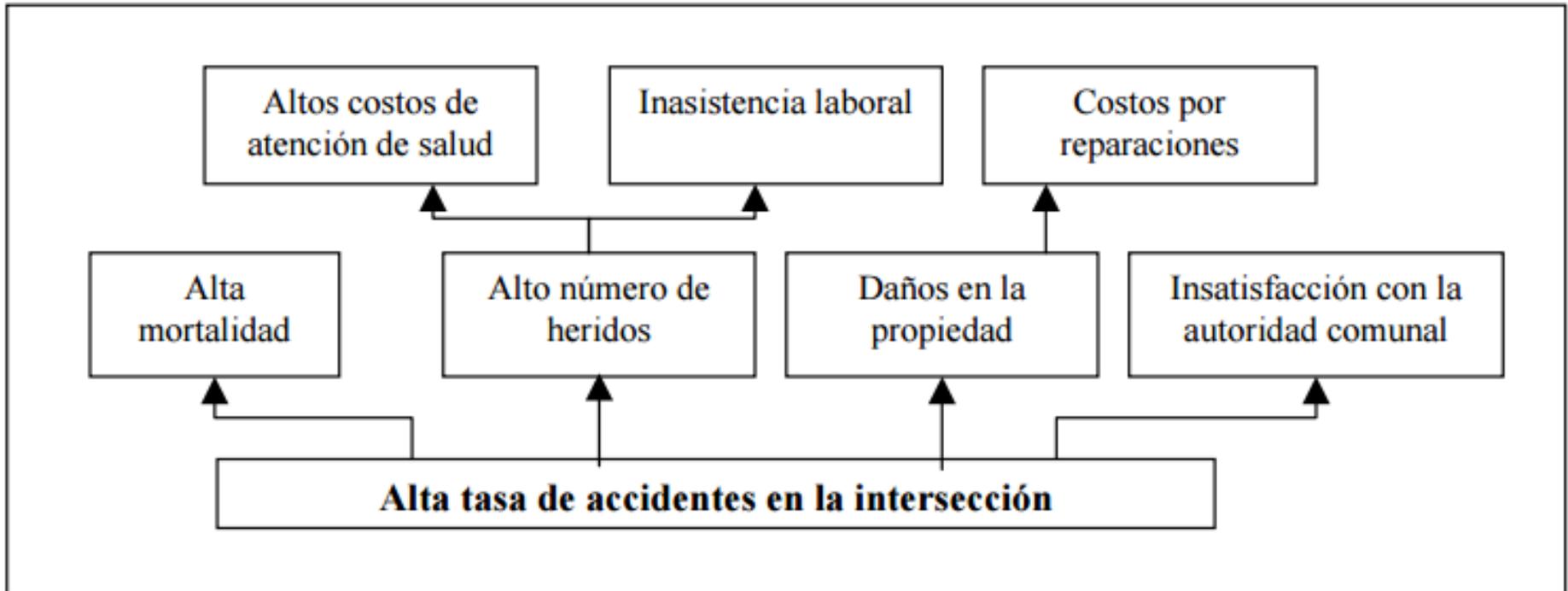
Realidad



El árbol del problema es una abstracción de la realidad



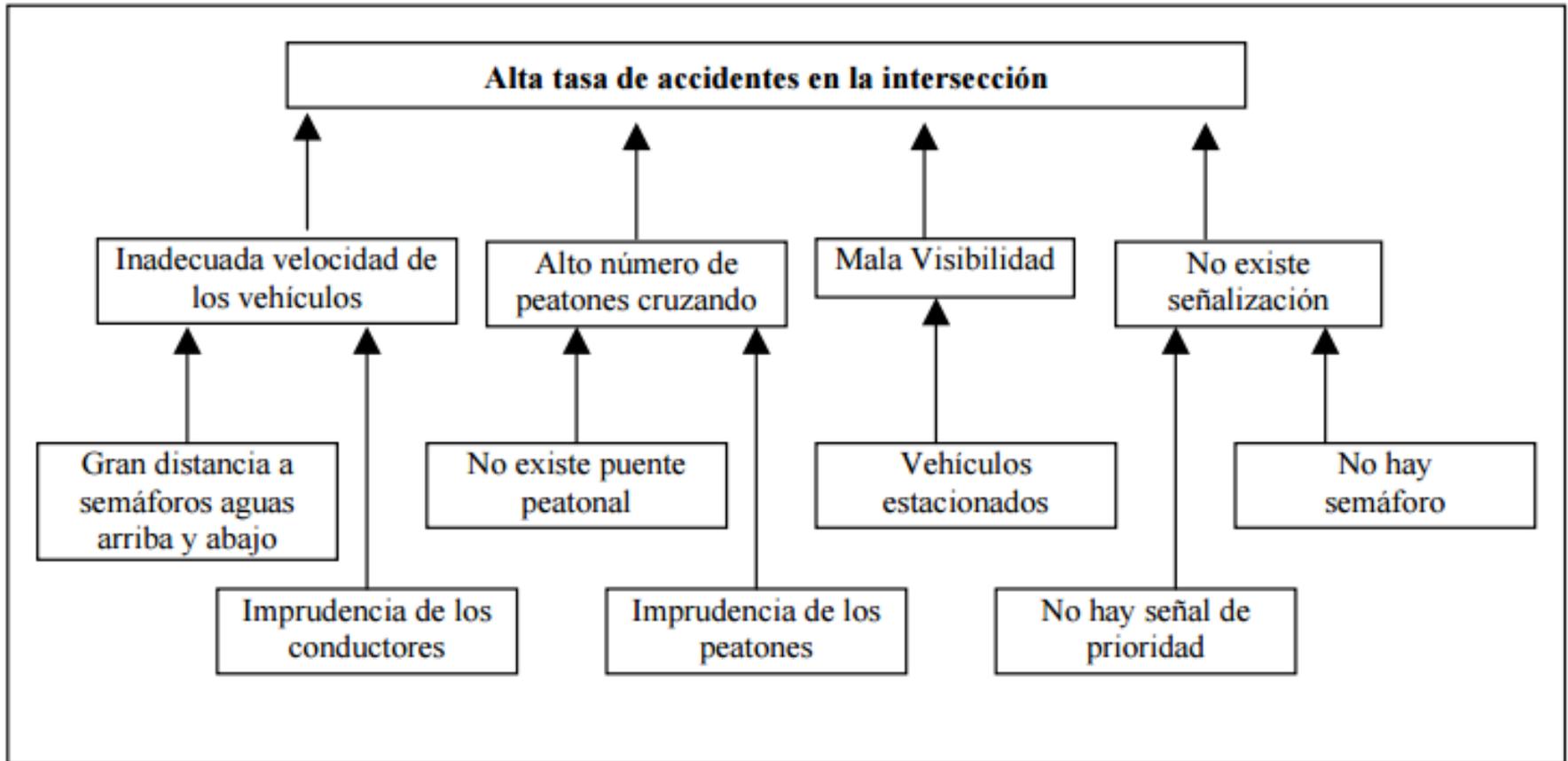
# Árbol de Efectos



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.



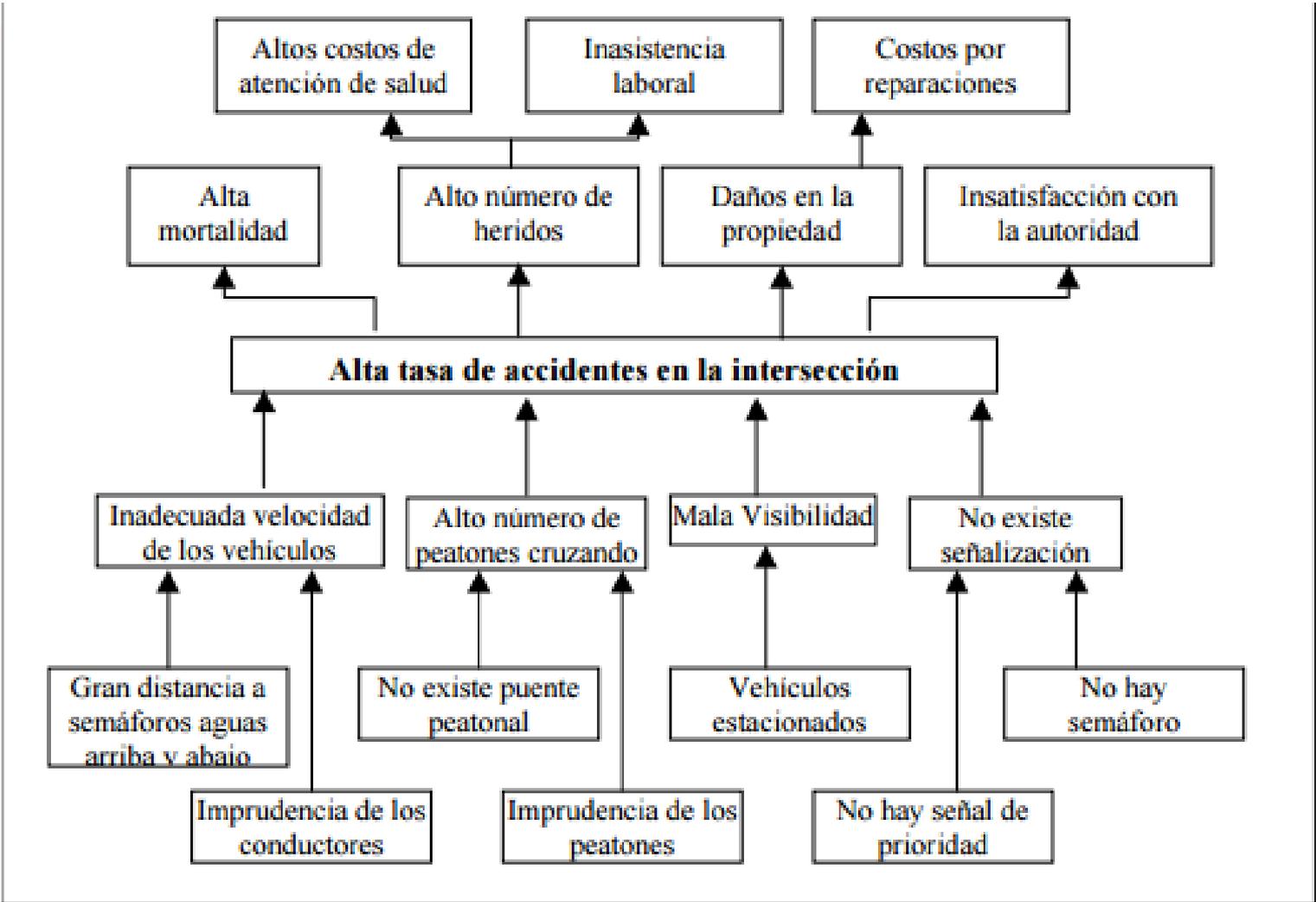
# Árbol de Causas



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

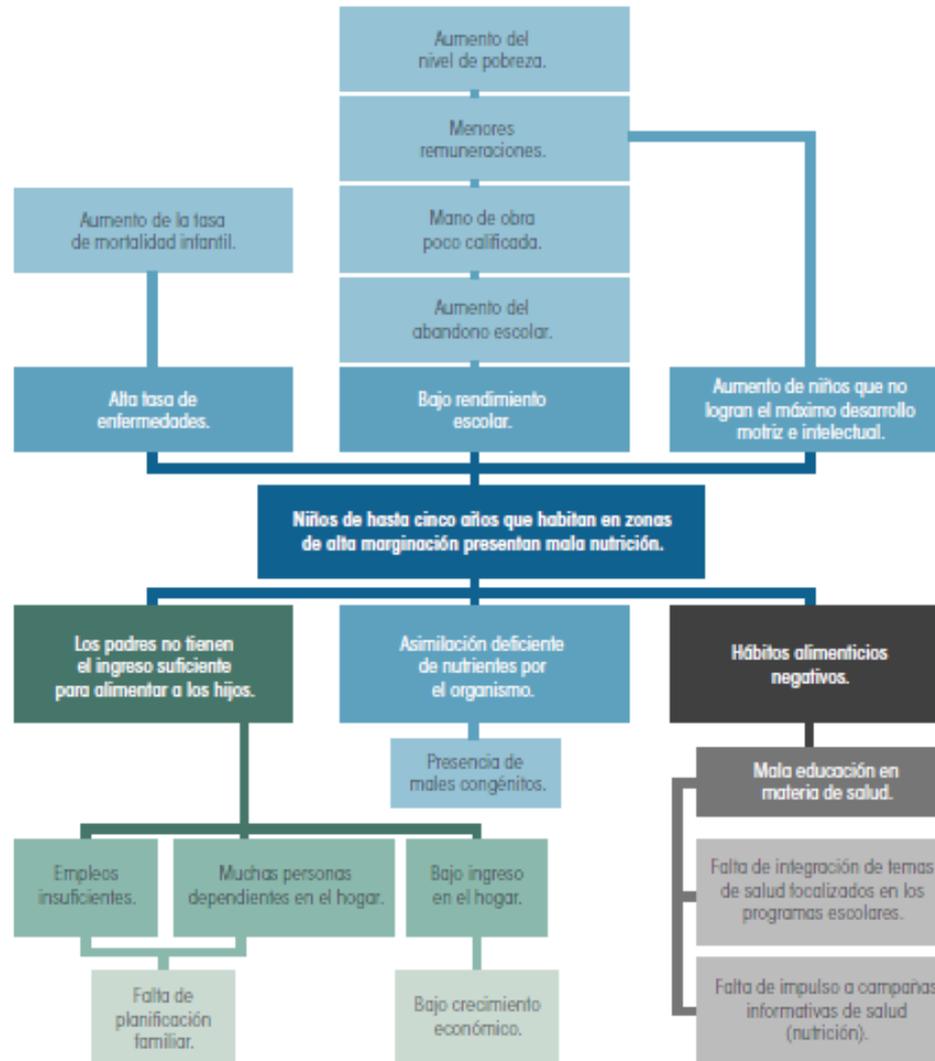


# Árbol del Problema

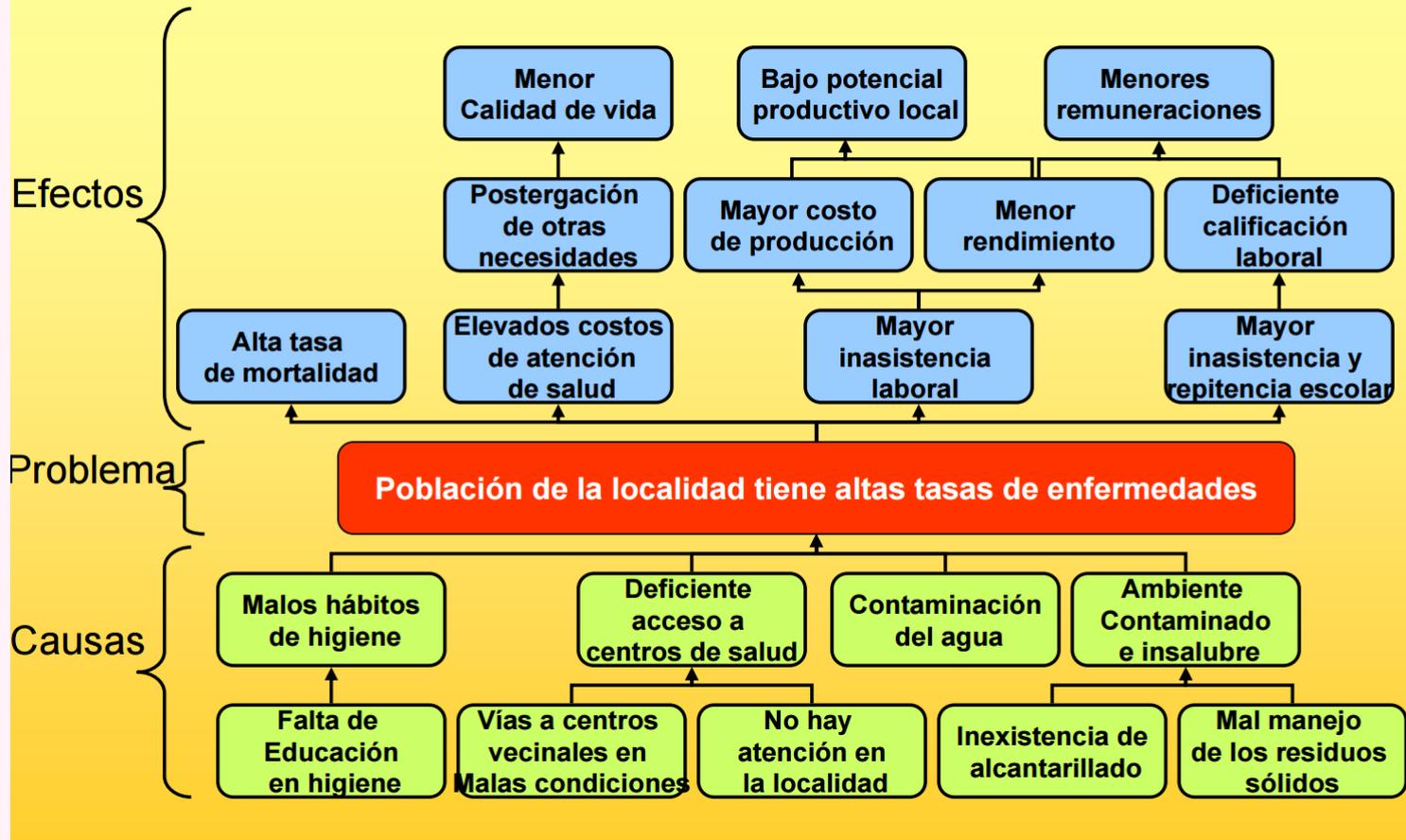








El empalme del **Árbol de Efectos** con el **Árbol de Causas** genera el **Árbol de Causas - Efectos**





**CDMX**  
CIUDAD DE MÉXICO  
**190 años**



## Actividad: Árbol del Problema

1. Definición del problema social que atiende el programa a evaluar.
2. Lluvia de ideas para la definición de causas y efectos.
3. Esquematización en el árbol del problema (10 minutos).
4. Exposición y retroalimentación (10 minutos).





CDMX  
CIUDAD DE MÉXICO  
190 años

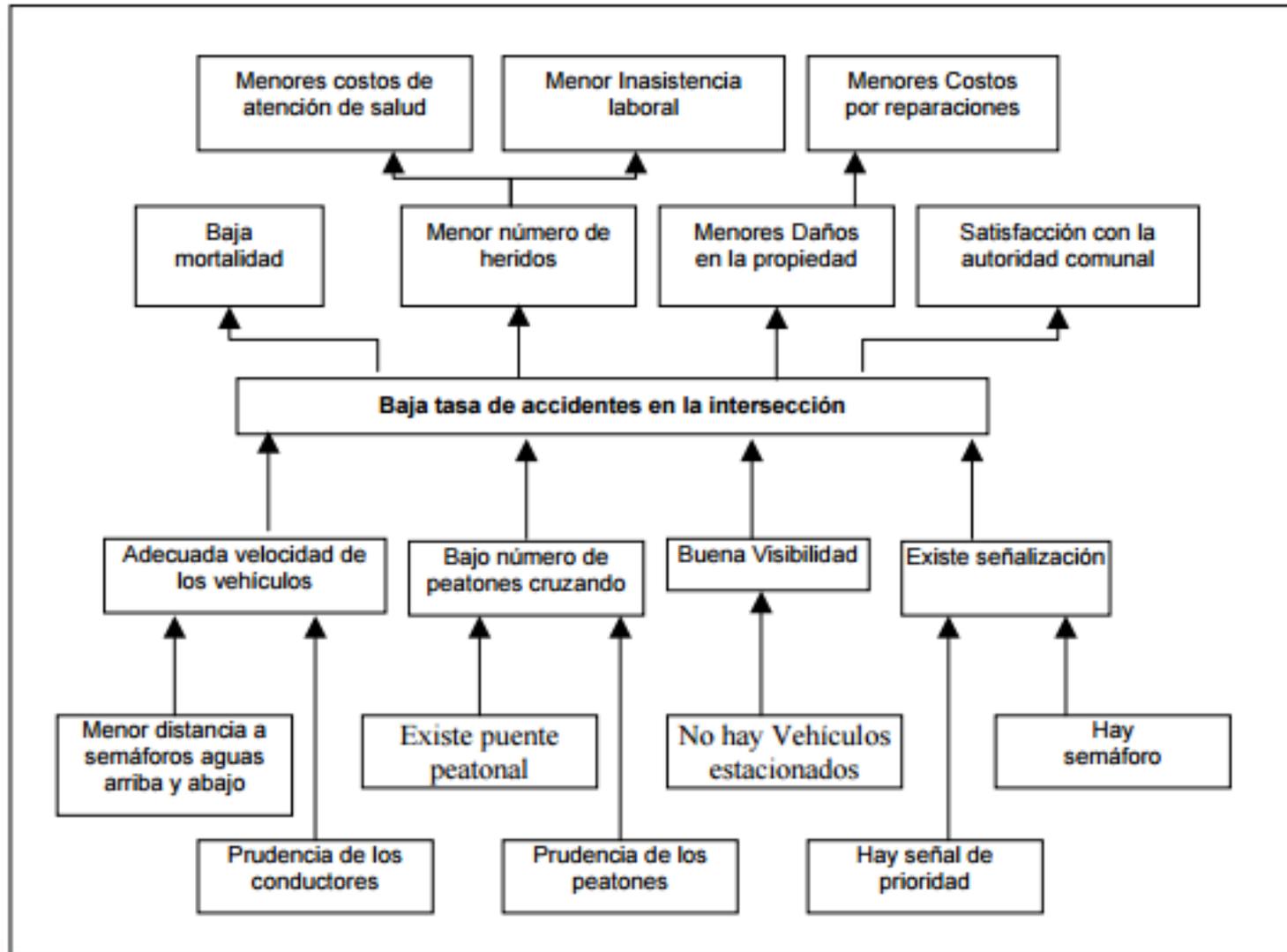


## Árbol de Objetivos

- Representa la situación esperada al resolver el problema.
- Se construye buscando las situaciones contrarias a las indicadas en el árbol del problema.
  - Efectos se transforman en fines
  - Causas se transforman en medios.
- Se verifica la lógica y pertinencia del árbol de objetivos (es el momento de eliminar redundancias y detectar vacíos).
- Este elemento del análisis de objetivos implica cambiar las condiciones negativas del árbol de problemas construido con anterioridad, a condiciones positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios en el árbol de objetivos; los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto o programa. Después de haber construido el árbol de objetivos se examinan las relaciones entre medios y fines. En la medida en que las causas estén bien identificadas, los medios y las alternativas serán más acertados para la resolución del problema y obtención de los fines que persiga el proyecto o Programa

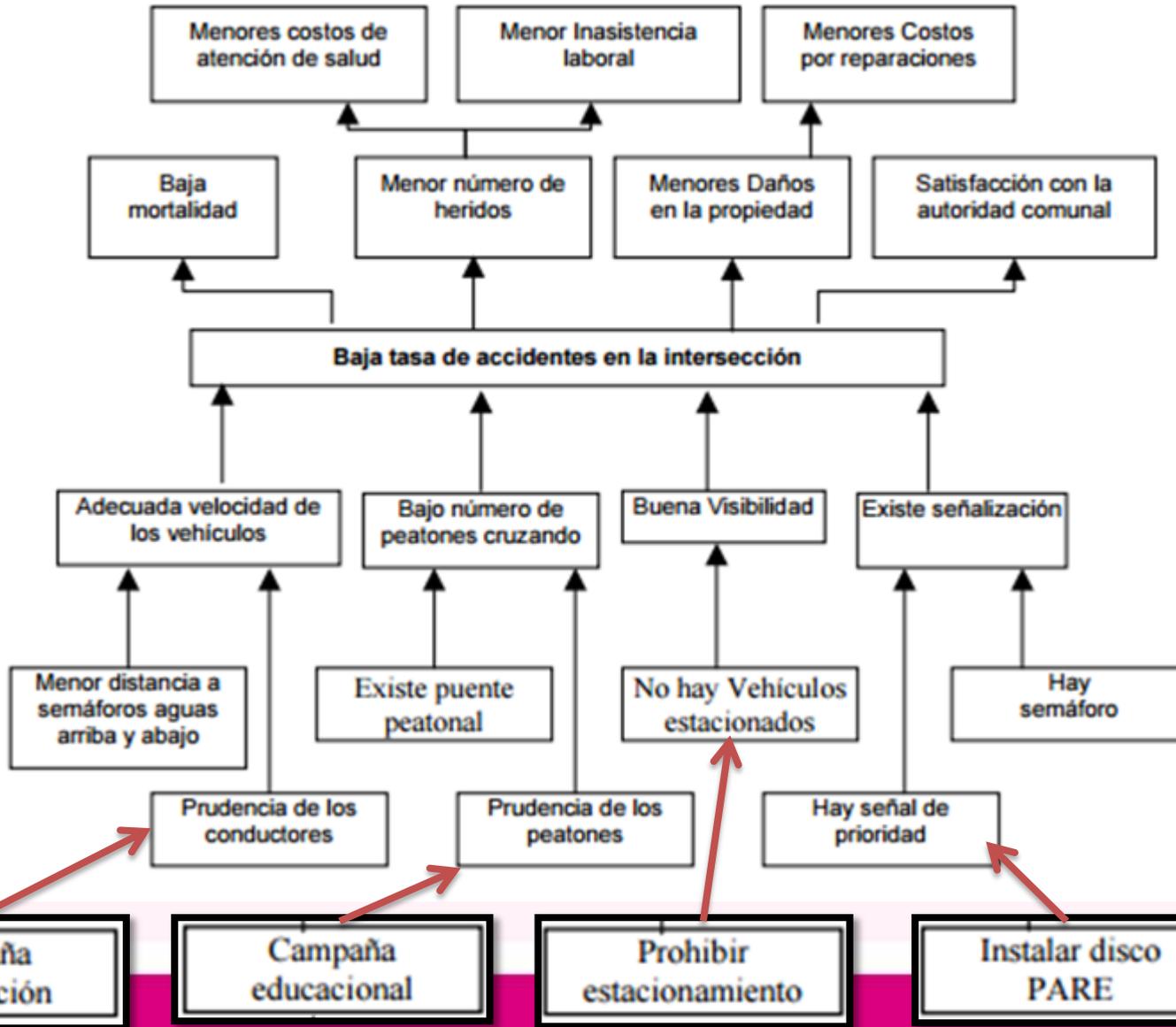


# Árbol de Objetivos





# Árbol de Acciones





**CDMX**  
CIUDAD DE MÉXICO  
**190 años**



## Actividad: **Árbol de Objetivos y de Acciones**

1. Transformación de causas y efectos, en medios y fines para esquematizar el Árbol de Objetivos.
2. Identificar los medios en los que interviene el programa social, para esquematizar el árbol de acciones.



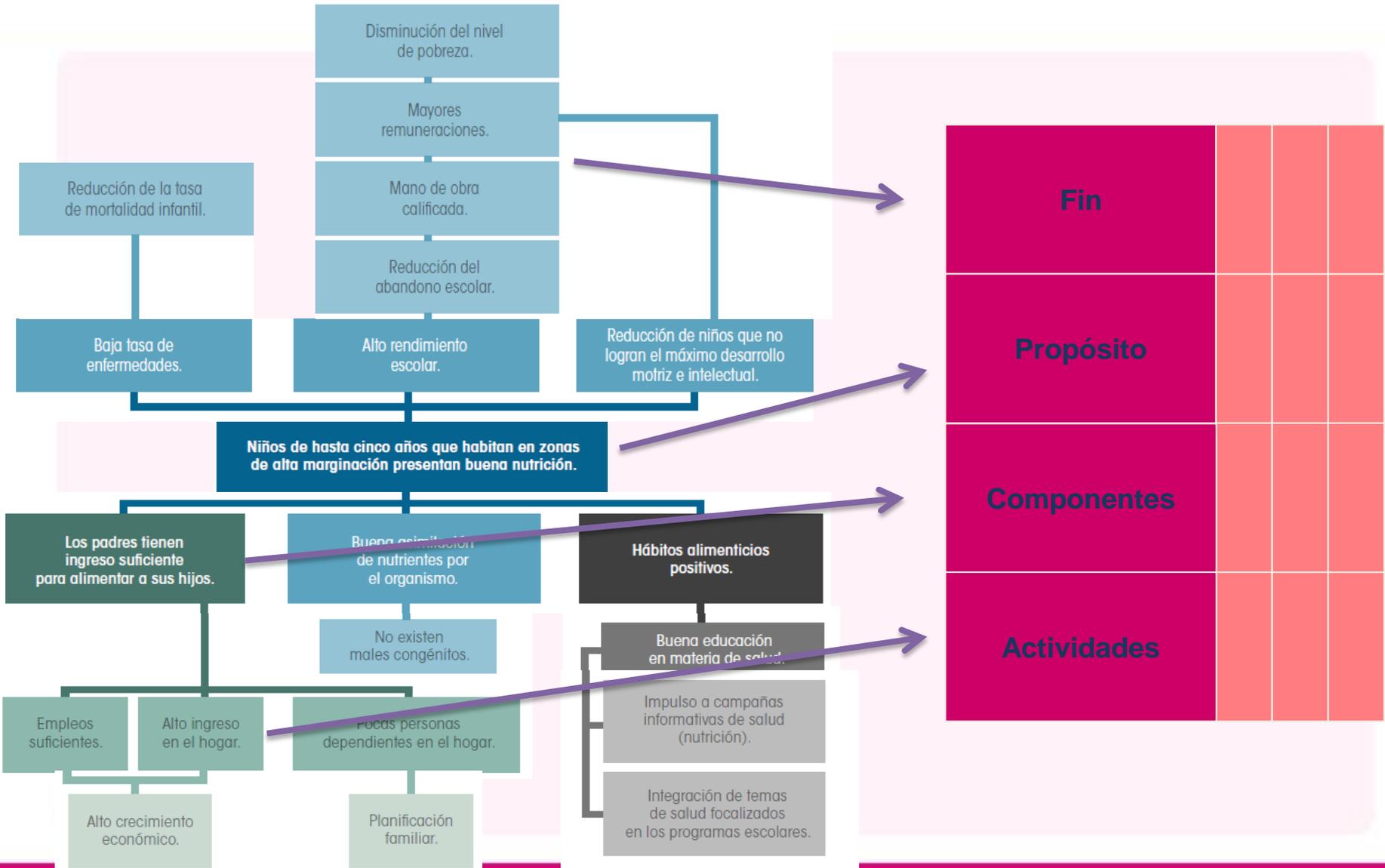


Resumen narrativo ajustado a la alternativa seleccionada, con cuatro niveles jerárquicos de objetivos:

Nivel	Objetivo
<b>Fin</b>	El objetivo al cual aporta la resolución del problema (retomado de los fines del árbol de objetivos). Es la descripción de cómo el programa contribuye en el mediano o largo plazo a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución de objetivos estratégicos.
<b>Propósito</b>	La situación del “problema resuelto” (retomado del objetivo central del árbol de objetivos). Es el resultado directo logrado en la población objetivo como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) producidos o entregados por el programa.
<b>Componentes</b>	Los bienes y/o servicios que el programa o proyecto entrega para resolver el problema, es decir, para cumplir con su propósito (retomado de los medios y alternativas de solución del árbol Acciones).
<b>Actividades</b>	Las acciones necesarias para generar cada uno de los bienes y/o servicios que entrega el proyecto o programa (es decir para generar los componentes).



# Resumen Narrativo





# Del Árbol de Acciones al Resumen Narrativo

Becas a estudiantes de Educación Media Superior	
Problemática (proviene del árbol del problema)	Solución (proviene del árbol de objetivos)
<b>EFFECTOS</b> Reproducción del círculo de la pobreza Bajo nivel de ingreso familiar Empleos poco calificados y mal remunerados	<b>FINES</b> Reducción de la pobreza Mejor nivel de ingreso familiar Empleos mejor calificados y remunerados
<b>PROBLEMA</b> <b>Población objetivo:</b> Jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos <b>Descripción del problema:</b> Desertan de la educación media superior <b>Magnitud (Línea base)</b> Índice de deserción del 60% de esta población inscrita en la educación media superior	<b>OBJETIVO</b> <b>Población objetivo:</b> Jóvenes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos <b>Descripción del resultado esperado:</b> Concluyen la educación media superior <b>Magnitud (resultado esperado)</b> Índice de deserción de 30% de esta población inscrita en la educación media superior
<b>CAUSAS</b> 1. Insuficientes recursos familiares 2. Insuficiente educación sexual 3. Alto costo del transporte  1.1 Inexistencia de padrón de beneficiarios 2.1 Los planes de estudios sobre la educación sexual están incompletos o desactualizados 3.1 No existen acuerdos con los contratistas de transporte	<b>MEDIOS</b> 1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con hijos estudiantes de educación media superior entregados 2. Más y mejor educación sexual impartida 3. Apoyos a los jóvenes estudiantes con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos para el pago de transporte entregados  1.1 Administración del padrón de beneficiarios 2.1 Actualización del plan de estudios 3.1 Administración de acuerdos con los transportistas





## Sintaxis Recomendada para la Redacción de los Objetivos

<b>Fin</b>	<b>El qué:</b> contribuir a un objetivo superior	<b>Mediante/ a través de</b>	<b>El cómo:</b> la solución del problema
<i>Ejemplo:</i>	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados	mediante	la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiantes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos
<b>Propósito</b>	<b>Sujeto:</b> Población o área de enfoque	<b>Verbo en presente</b>	<b>Complemento:</b> resultado logrado
<i>Ejemplo:</i>	Los jóvenes de familias de escasos recursos	concluyen	la educación media superior
<b>Componentes</b>	<b>Productos terminados o servicios proporcionados</b>	<b>Verbo en participio pasado</b>	
<i>Ejemplo:</i>	Apoyos a los jóvenes de escasos recursos para el pago de transporte	entregados	
<b>Actividades</b>	<b>Sustantivo derivado de un verbo</b>	<b>Complemento</b>	
<i>Ejemplo:</i>	Administración	del padrón de beneficiarios	



# Resumen Narrativo

## OBJETIVOS

### FIN

### PROPÓSITO

## COMPONENTE

## ACTIVIDADES

#### ¿A que objetivo estratégico contribuye el programa?

Indica cómo el programa **contribuirá** a solucionar un problema de desarrollo.  
→ No implica que el programa, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin.  
Pueden existir otros programas que contribuyan al logro del mismo, pero si debe tener una contribución significativa.

Contribuir a mejorar el ingreso de las personas Adultas Mayores en el D.F a fin de atenuar las desigualdades sociales que enfrenta este grupo de población.

#### ¿Qué se espera lograr con el programa?

Describe el resultado directo obtenido de la utilización de los Componentes.  
Debe ser único. Identificar el sujeto y el cambio producido.

- Es la aportación **específica** a la solución del problema
- Cada programa debe tener **un solo propósito**
- Se expresa como algo logrado
- Normalmente tiene una estrecha relación con el nombre del programa

Los adultos mayores de 68 años residentes del Distrito Federal cuentan con una seguridad económica básica



# Resumen Narrativo

OBJETIVO

FIN

PROPÓSITO

**COMPONENTES**

**ACTIVIDADES**

**¿Qué bienes o servicios se requiere producir?**  
 Son los bienes y servicios que debe producir el programa para lograr el Propósito.  
 → Están dirigidos al beneficiario final (población objetivo) o en algunos casos, a beneficiarios intermedios  
 → No es una etapa en el proceso de producción o entrega de los bienes y/o servicios  
 → Deben ser los necesarios (y "suficientes") para lograr el propósito  
 → Tienen una estrecha relación con las vertientes o subprogramas

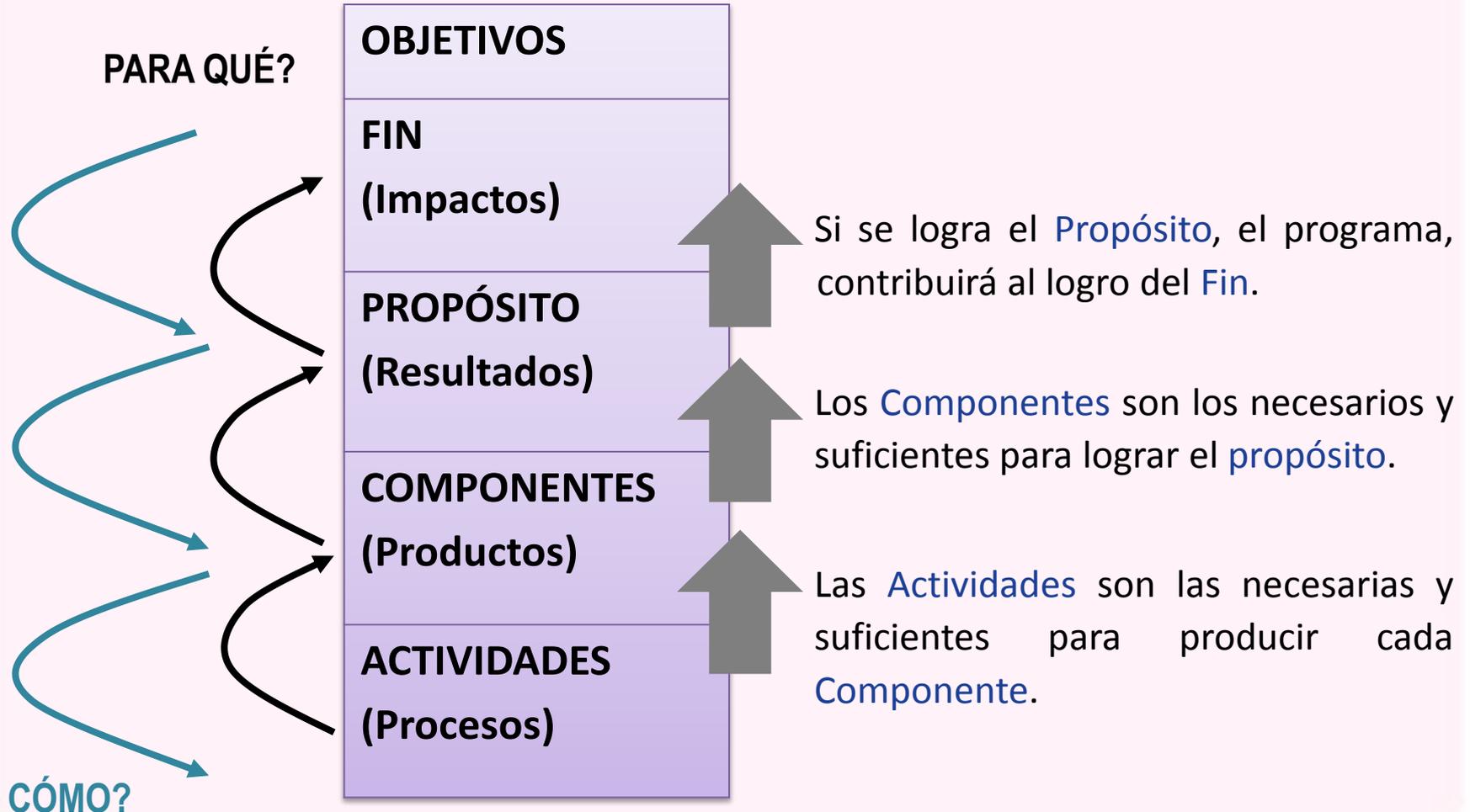
C.1. Pensión Alimentaria otorgada a los Adultos Mayores de 68 años residentes del Distrito Federal

**¿Cómo se producirán los Componentes?**  
 Actividades principales que implican uso de recursos, que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada Componente.  
 → Deben enlistarse en orden cronológico, agruparse por componente e incluir los insumos principales con los que se cuenta para realizarlas

- Entrega de tarjetas electrónicas para dispersar el apoyo
- Dispersión mensual de la Pensión Alimentaria
- Seguimiento de Derechohabientes a través de visitas domiciliarias y visitas médicas
- Actualización constante del Padrón de Beneficiarios
- Difundir los derechos de las personas adultas mayores



# Lógica Vertical





## Consistencia de la Lógica Vertical:

- ✓ Las actividades son las necesarias y suficientes para producir el componente.
- ✓ Los componentes son los necesarios y suficientes para lograr el propósito.
- ✓ Si se logra el propósito, debería resultar en la contribución del fin.
- ✓ Estén claramente definidos, no deben existir ambigüedades y múltiples objetivos.
- ✓ Todos los (“involucrados”) deben entender lo mismo por cada nivel especificado.

## Errores comunes:

- × Fines muy “abstractos” y poco factibles de alcanzar por el programa
- × Relaciones causales complejas, sin poder identificar, principalmente, la lógica entre el propósito y el fin
- × Programas con más de un propósito
- × Población objetivo no identificada
- × En algunos casos, muchas actividades, en otros, muy pocas que dejan fuera algunas que se consideran relevantes para el logro de los componentes



# Supuestos

- Son **factores externos**, que están **fuera del control** de la institución responsable de un programa, pero que **inciden en el éxito o fracaso** del mismo.
- Cada **programa** puede enfrentar **riesgos** ambientales, financieros, institucionales, climatológicos, sociales u otros que pueden hacer que el mismo fracase.
- El **riesgo** se expresa en la **Matriz de Indicadores** como un **supuesto** que debe ser **cumplido** para lograr los **objetivos a cada nivel**.
- Los **supuestos** tienen la virtud de **obligar** a quienes formulan el programa a **explicitar** los **riesgos** y a quienes lo ejecutan a estar pendientes de ellos.

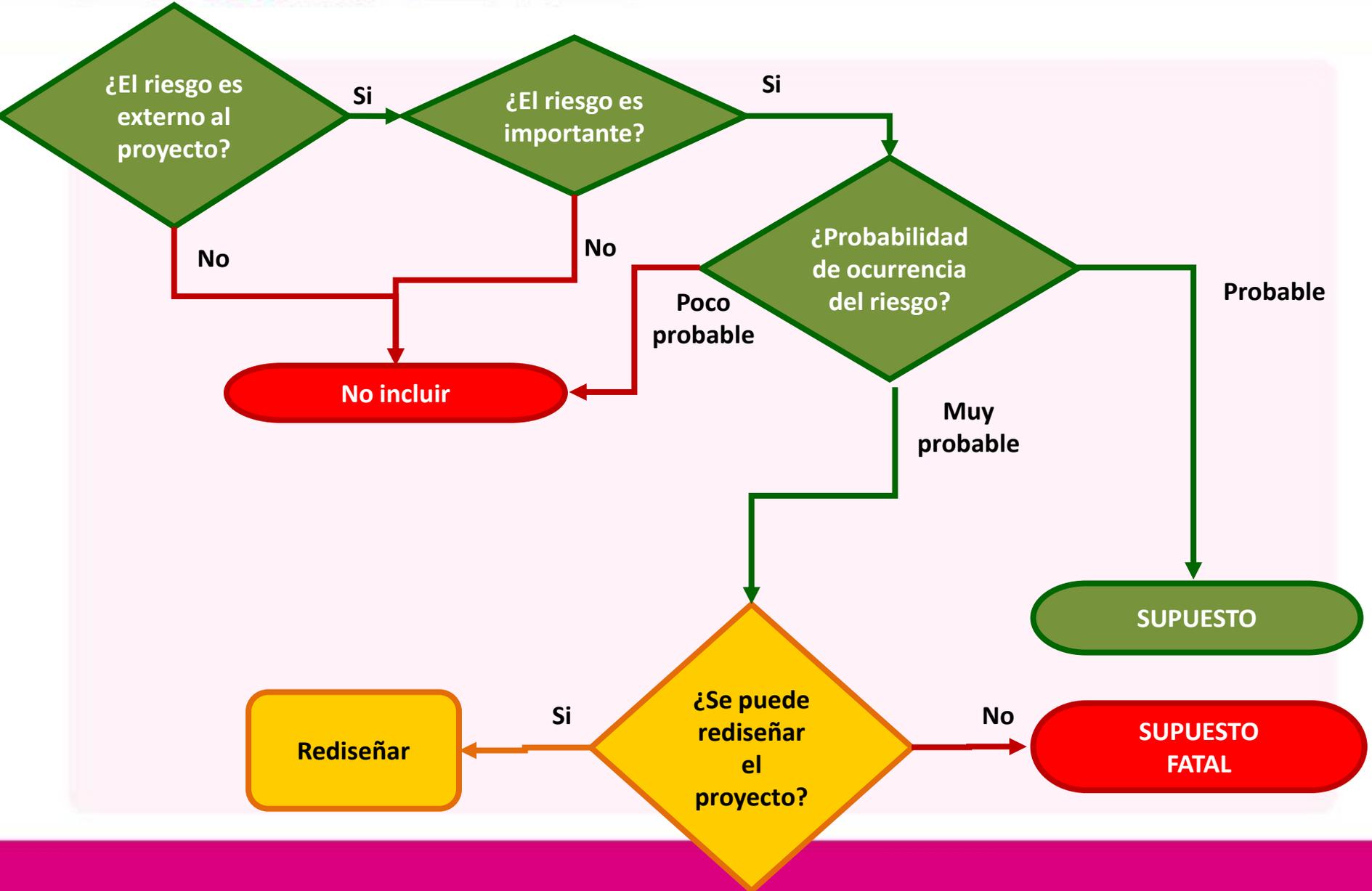
## ¿Cómo incorporamos los riesgos?

- Cada **supuesto** corresponde a un **riesgo** del proyecto, no son controlables por gerencia del proyecto.
- El **supuesto** es **condición** que tiene que darse para que se cumpla la relación de **causalidad** en la jerarquía de objetivos.
- Sólo se consideran los **riesgos** que tengan una **probabilidad** razonable de ocurrencia (las cosas que siempre ocurren o nunca ocurren no son supuestos).

OBJETIVOS	I	V	Supuestos
FIN			
PROPOSITO			
COMPONENTE			
ACTIVIDAD			



# Supuestos





CDMX  
CIUDAD DE MÉXICO  
190 años



# Supuestos

## Errores comunes:

- Supuestos que están dentro del ámbito de gestión del equipo que ejecuta el programa.
  - Existe personal capacitado
  - Las actividades desarrolladas responden a necesidades y problemas reales
  - Se cumple con lo establecido en los convenios de colaboración
- Supuestos que representan riesgos con muy baja probabilidad de ocurrencia
- En algunos casos no es posible identificar la relación entre el resumen narrativo y el supuesto.



# Supuestos

→ Representan condiciones necesarias para el logro de los objetivos que no dependen de la gerencia del programa.

OBJETIVOS	I	V	Supuestos
FIN			
PROPOSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

Acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito

La población aplica lo aprendido sobre higiene en sus actividades diarias

Acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.

La población asiste a los cursos de capacitación en higiene



**CDMX**  
CIUDAD DE MÉXICO  
**190 años**



# Actividad: Resumen Narrativo

Nivel	Descripción	Objetivo	Supuestos
<b>Fin</b>	<p>El objetivo al cual aporta la resolución del problema (retomado de los fines del árbol de objetivos). Es la descripción de cómo el programa contribuye en el mediano o largo plazo a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución de objetivos estratégicos.</p>		
<b>Propósito</b>	<p>La situación del “problema resuelto” (retomado del objetivo central del árbol de objetivos). Es el resultado directo logrado en la población objetivo como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) producidos o entregados por el programa.</p>		
<b>Componentes</b>	<p>Los bienes y/o servicios que el programa o proyecto entrega para resolver el problema, es decir, para cumplir con su propósito (retomado de los medios y alternativas de solución del árbol Acciones).</p>		
<b>Actividades</b>	<p>Las acciones necesarias para generar cada uno de los bienes y/o servicios que entrega el proyecto o programa (es decir para generar los componentes).</p>		