



Curso

**“Gestión Pública para Resultados y
Evaluación de Programas Públicos”**

Asunción, Paraguay, 16 al 23 de noviembre 2010

Metodología de Marco Lógico y Evaluación de Programas Públicos

Eduardo Aldunate

Experto Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública

eduardo.aldunate@cepal.org

ILPES/CEPAL www.eclac.org/ilpes/

Historia y actualidad de la MML

- Desarrollada en 1969 por una consultora para la AID.
- Adoptada mas tarde por GTZ en su método ZOPP.
- Utilizada actualmente por:
 - Entidades financieras (BID, ADB, BM)
 - Organismos internacionales (ONU)
 - Agencias de cooperación (AUSAID, CIDA)
 - Países (Chile, Colombia, México, Unión Europea)

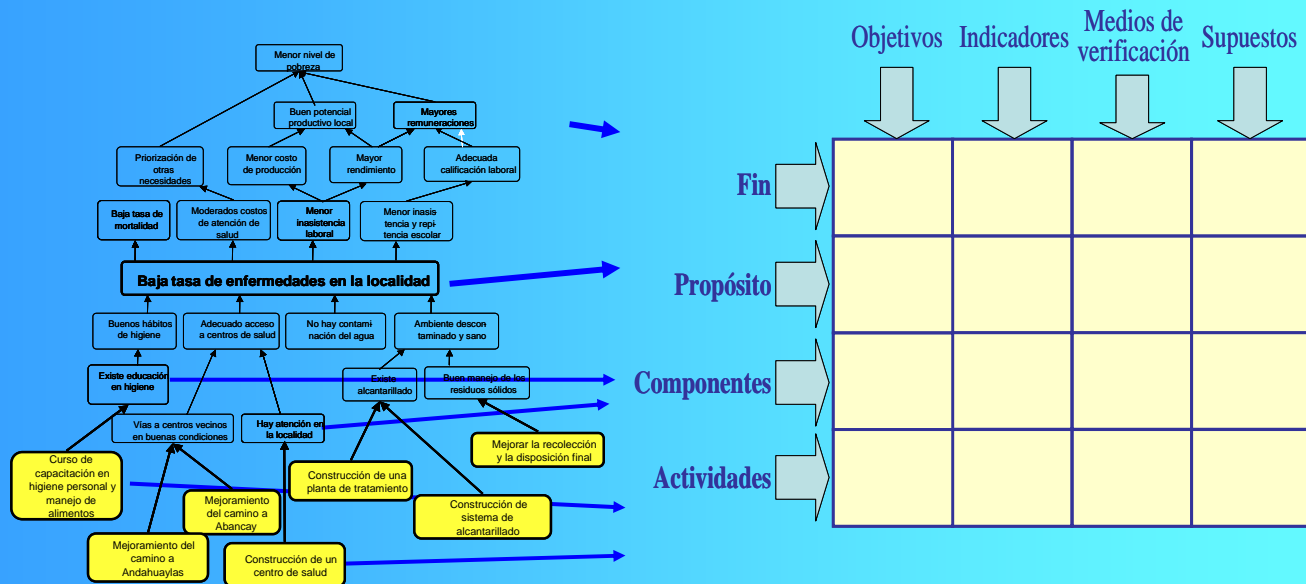
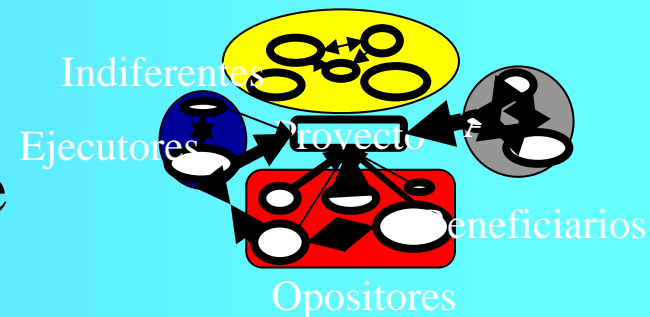
Origen de la Metodología

El método fue elaborado buscando evitar tres problemas frecuentes en iniciativas de inversión de variado tipo y monto:

- La existencia de **múltiples objetivos** en un programa o proyecto y la inclusión de actividades no conducentes al logro de estos.
- Fracazos en la ejecución por no estar claramente definidas las **responsabilidades** y no contar con métodos para el adecuado **seguimiento y control**.
- Inexistencia de una base objetiva y consensuada para comparar lo planificado con los resultados efectivos.

Metodología del Marco Lógico

- Comprende tres instrumentos:
 - Árbol del Problema y Árbol de Objetivos
 - Análisis de involucrados
 - Matriz de Marco Lógico o Matriz de Indicadores y Resultados



Árbol del Problema y Árbol de Objetivos

- Se utilizan en la preparación de programas y proyectos.
- Ayudan a estructurar el programa o proyecto de modo de que exista la “lógica vertical”.
- Facilitan la elaboración del resumen narrativo.
- Ayudan en la definición de indicadores.



Arbol del Problema



También llamado
Arbol de Causas - Efectos

Arbol de Objetivos



También llamado
Arbol de Medios - Fines

condiciones

Introducción

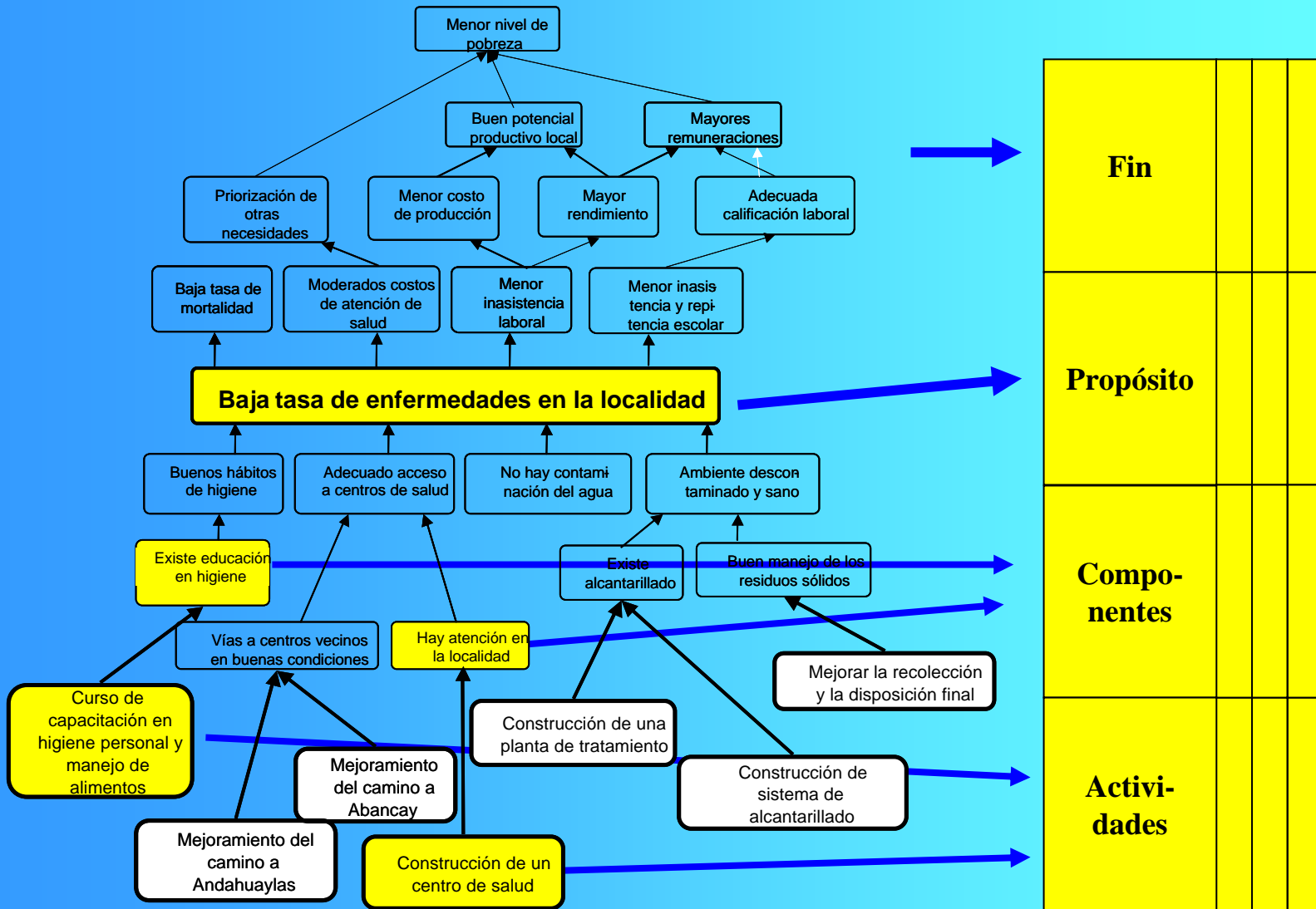
Objetivos

Indicadores

Medios de Verificación

Supuestos

Del Árbol de Objetivos al Resumen Narrativo



La Matriz de Indicadores

Objetivos Indicadores Medios de
verificación Supuestos



Fin



Propósito



Componentes



Actividades



	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Matriz de Indicadores

OBJETIVO DEL EJE DE POLÍTICA PÚBLICA DEL PND:

OBJETIVO SECTORIAL, INSTITUCIONAL, ESPECIAL O REGIONAL :/1

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA DEPENDENCIA O ENTIDAD:

PROGRAMA PRESUPUESTARIO:

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES			MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	NOMBRE DEL INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		
FIN:					
PROPÓSITO:					
COMPONENTES:					
ACTIVIDADES:					

¿Qué es la Matriz de Indicadores?

Fin

- Es un instrumento de gestión de programas y proyectos.

Propósito

- Permite fortalecer la preparación y la ejecución de programas y proyectos.
- Resume los principales resultados de la preparación del programa o proyecto.

Componentes

- Permite un seguimiento gerencial de la ejecución.

Actividades

- Facilita la evaluación de resultados e impactos.

¿Qué **NO** es la Matriz de Indicadores?

Fin

- No es un método de evaluación ex-ante de proyectos o programas.

Propósito

- No es un método de programación de la ejecución.

Componentes

- No es autosuficiente para una buena gestión de programas y proyectos.

Actividades

- No es una panacea ni un dogma.

LAS BASES METODOLOGICAS

De los cuatro niveles de objetivos:

- Dos de ellos son exógenos: Fin y Propósito. Pertenecen al contexto político, económico y social en que se inserta el programa, y
- Dos son endógenos: Componentes y Actividades. Pertenecen al ámbito de la gestión gerencial del programa.

Clasificación lógica de objetivos

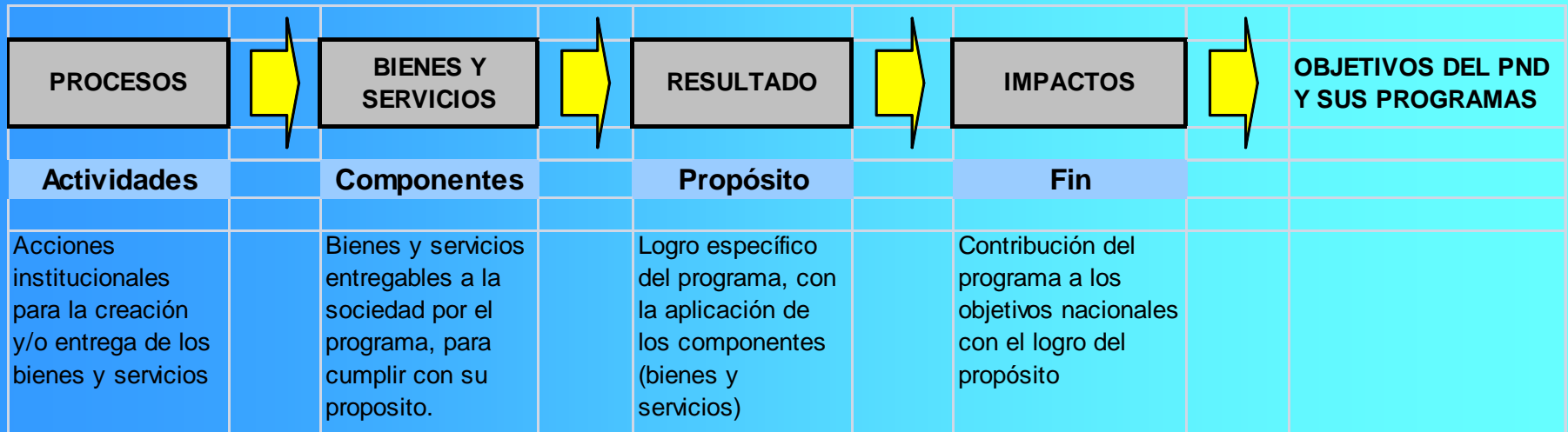
AMBITO	PREGUNTAS CLAVES	CATEGORIAS LOGICAS	CONTENIDO	GENERACION DE OBJETIVOS
POLÍTICO ECONÓMICO Y SOCIAL	¿POR QUE REALIZAR EL PROGRAMA?	FIN	POLITICA PUBLICA	EXÓGENA
		PROPOSITO	RESULTADO EN LA POBLACION OBJETIVO	
GERENCIAL	¿COMO REALIZAR EL PROGRAMA	COMPONENTES	BIENES O SERVICIOS ENTREGADOS	ENDÓGENA
		ACTIVIDADES	ACCIONES EMPREDIDAS	

Objetivos

- Esta columna se conoce también como **Resumen Narrativo del Proyecto (Programa)**.
- Responde a las interrogantes:
 - ¿A que objetivo estratégico contribuye el programa?
 - ¿Qué se espera lograr con el programa?
 - ¿Qué bienes o servicios se requiere producir?
 - ¿Cómo se producirán los Componentes?

→	Fin			
→	Propósito			
→	Componentes			
→	Actividades			

Objetivos y ciclo productivo



Objetivos: Fin

¿A que objetivo estratégico nacional, sectorial o institucional contribuye el programa en el mediano o largo plazo?

Fin

Contribuir al desarrollo turístico de México fomentando la oferta existente y la competitividad de los destinos turísticos.

Propósito

Componentes

Objetivo de Eje de PP: Hacer de México un país líder en la actividad turística a través de la diversificación de sus mercados, productos y destinos, así como del fomento a la competitividad

- El objetivo estratégico no se logra solo con el programa.
- Varios programas pueden contribuir al mismo objetivo estratégico

Objetivos: Propósito

¿Qué se espera lograr con el programa?
Describe el resultado directo obtenido en la Población Objetivo producto de la utilización de los Componentes.

Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Turistas asistidos y orientados.

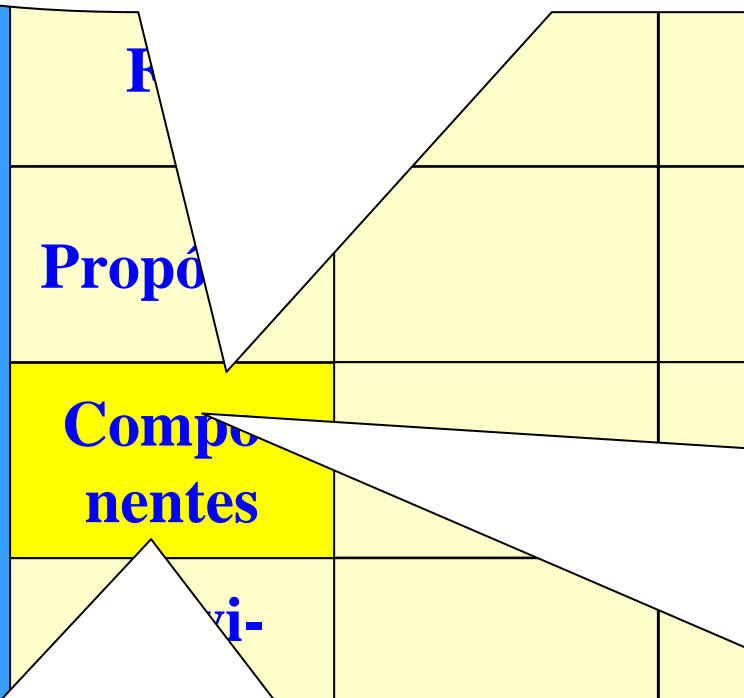
- Debe ser único.
- Debe redactarse como si ya ha sido

logrado.

Objetivos: Componentes

¿Qué bienes o servicios se requiere producir?

Son los bienes o servicios finales que debe producir el programa para poder lograr el Propósito.



- C-1** Adultos mayores autovalentes recibieron alojamiento, alimentación, atención primaria de salud, recreación y apoyo afectivo en los hogares
- C-2** A M postrados y semi postrados recibieron alojamiento, alimentación, atención primaria de salud, recreación y apoyo afectivo en los hogares
- C-3** Adultos mayores recibieron alimentación, recreación y atención primaria de salud en los Centros Abiertos.

- Pueden ser uno o varios (10 ya es mucho).
- Deben redactarse como si ya se han logrado.

Objetivos: Actividades

¿Cómo se producirán los Componentes?

Actividades principales que implican uso de recursos, que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada componente.

Actividades

Actividades

- Se presentan por componente
- En orden cronológico
- Son las grandes actividades, no detallar innecesariamente

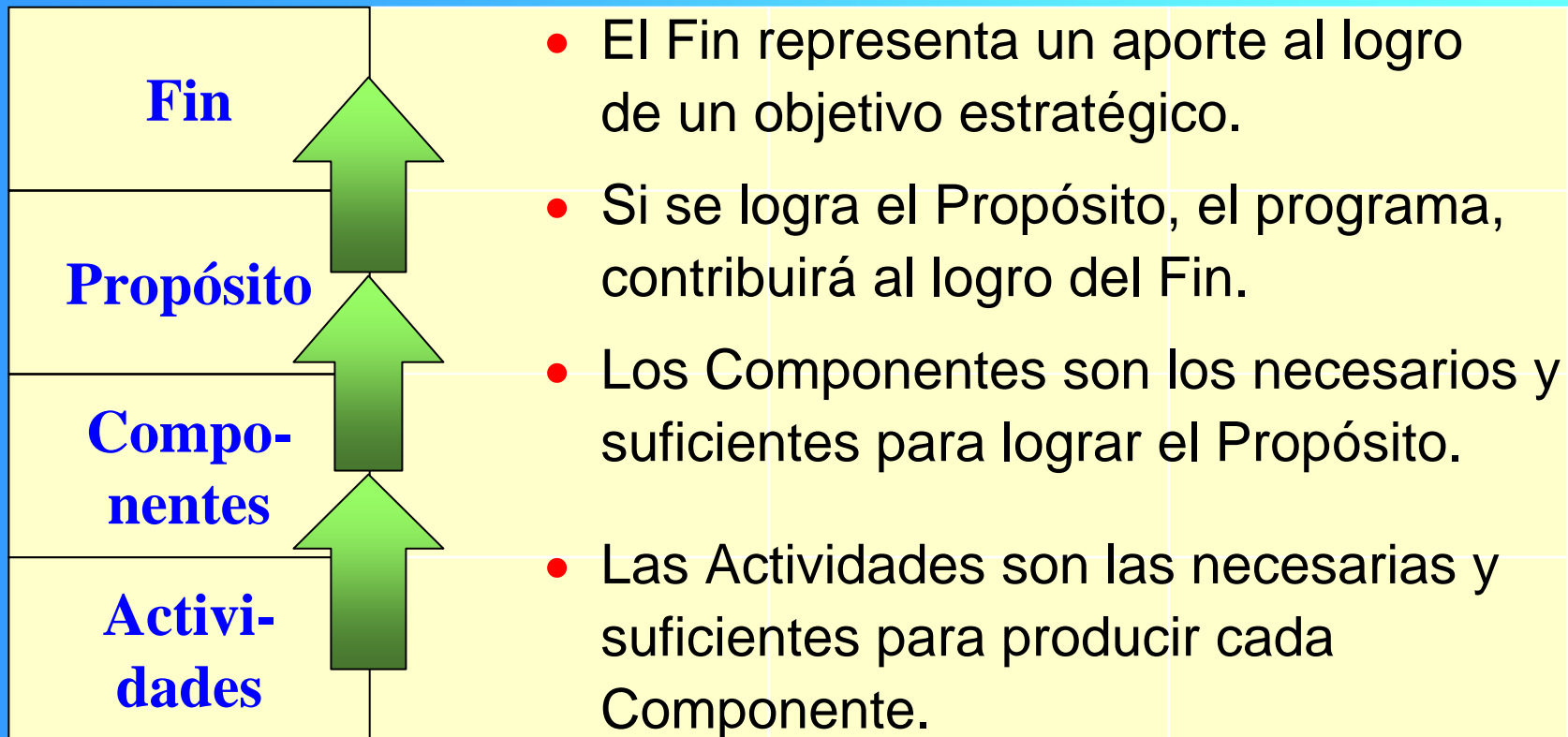
ACTIVIDADES COMPONENTE 1

- Asignación de cobertura y presupuesto.
- Selección de adultos mayores
- Planificación del programa
- Entrega de beneficios:
 - Alojamiento
 - Alimentación
 - atención de salud
 - vestuario
 - recreación
 - asistencia social
 - apoyo afectivo
- Supervisión y control
- Evaluación del programa

Objetivos

Lógica vertical del programa

Si el programa está bien diseñado se pueden examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba:



Supuestos

¿Cómo incorporamos los riesgos?

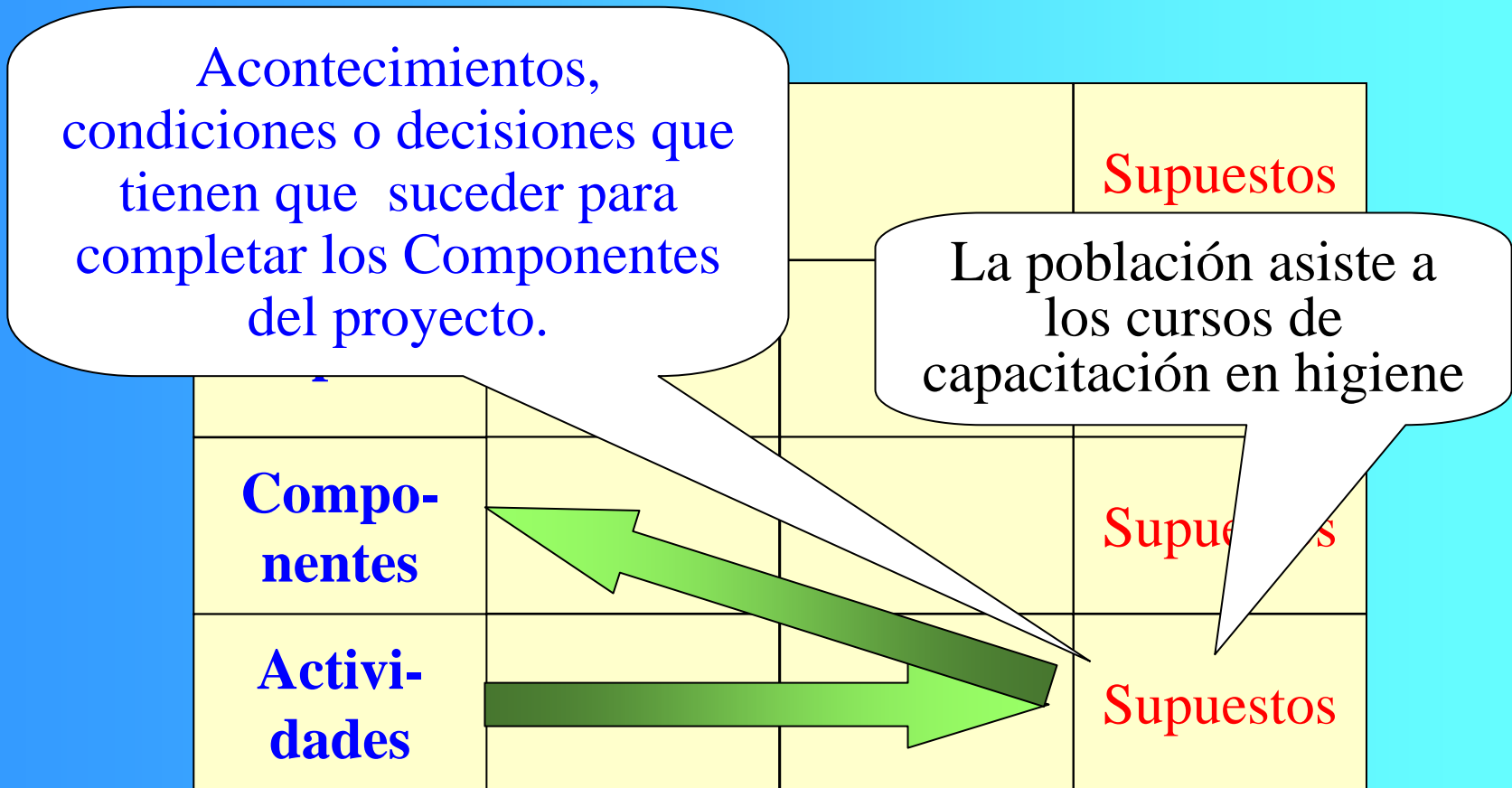
- Cada supuesto corresponde a un riesgo que enfrenta el proyecto y que está más allá del control directo de la gerencia del proyecto.
- El supuesto se expresa como una condición que tiene que darse para que se cumpla la relación de causalidad en la jerarquía de objetivos.
- Sólo se consideran los riesgos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia.

Supuestos
↓

Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

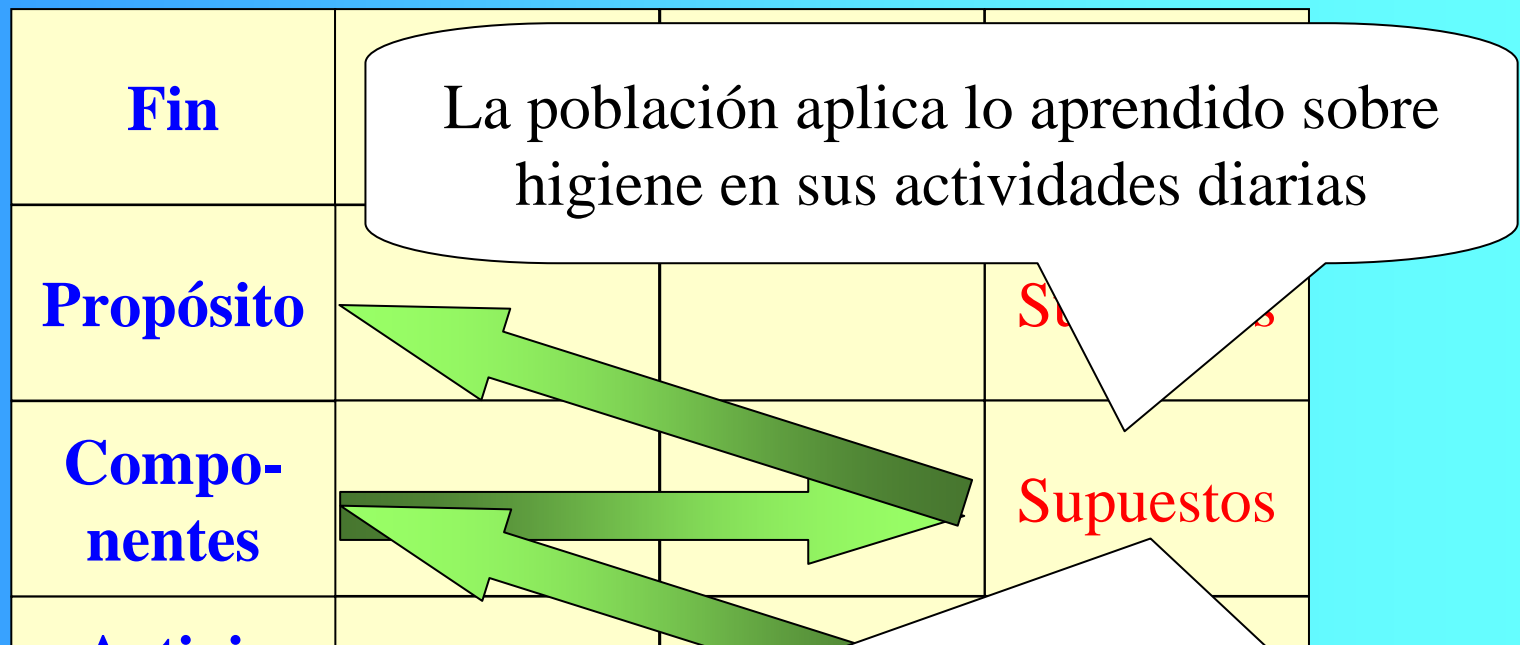
Supuestos

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



Supuestos

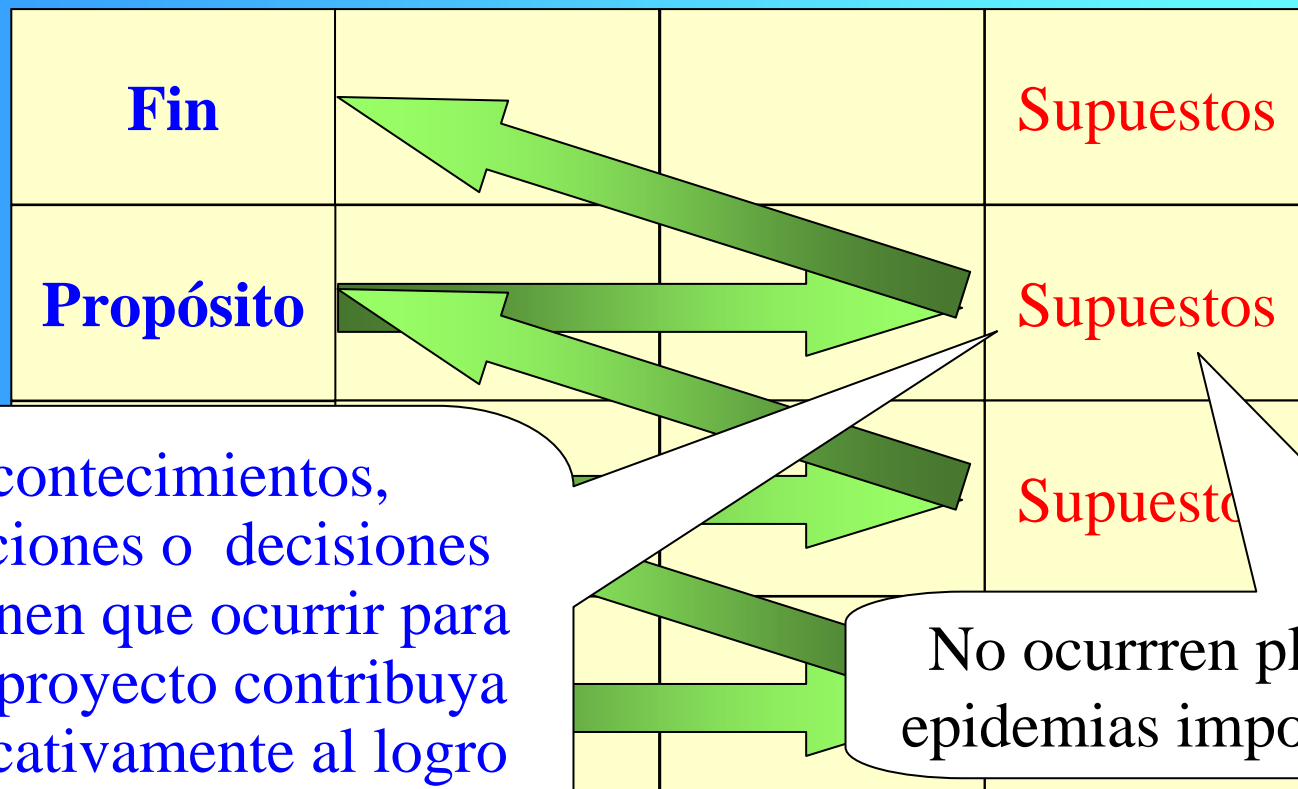
Representan condiciones necesarias para el logro de los objetivos que no dependen de la gerencia del programa.



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

Supuestos

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



Acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.

No ocurren plagas o epidemias importantes.

Supuestos

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

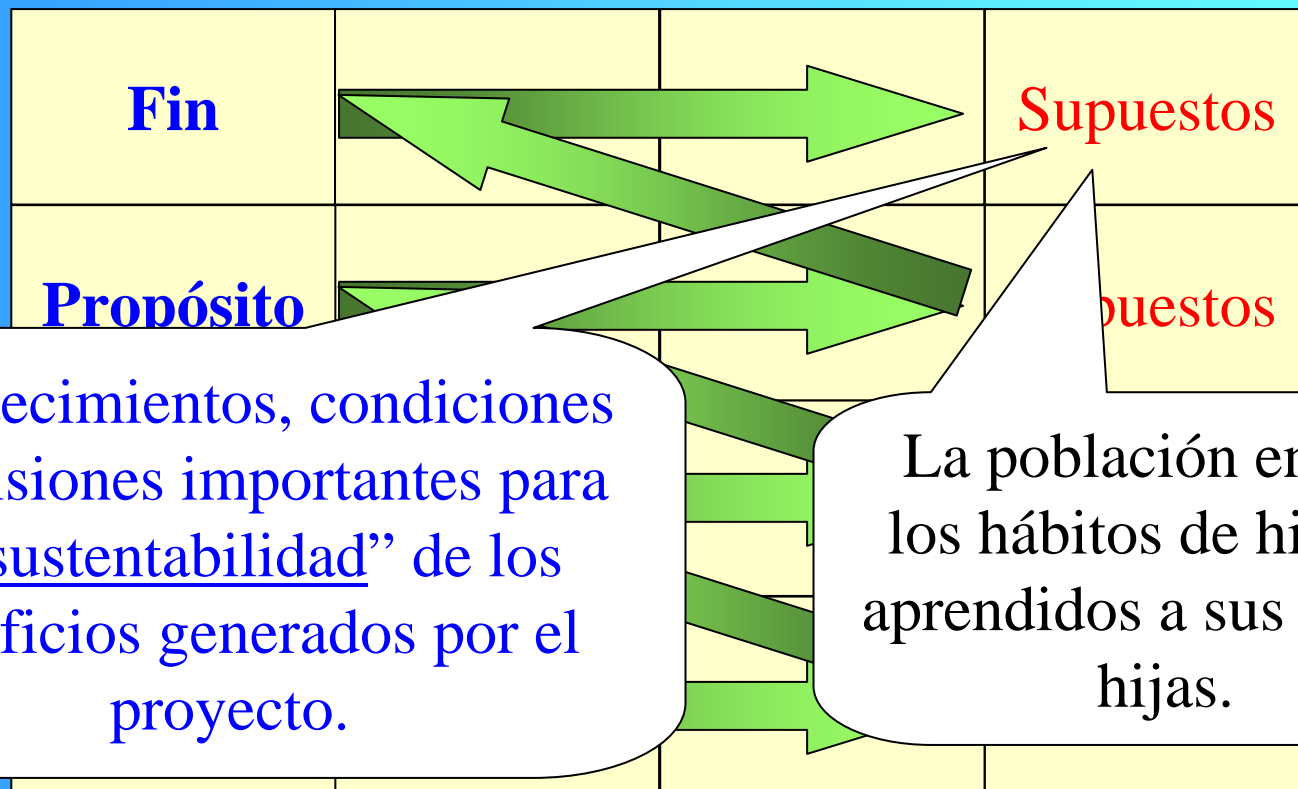


Diagrama para el análisis de supuestos



La importancia de establecer los Supuestos

- Mejora la comunicación entre el Gerente de Programa y la Superioridad
- Identifica lo que está fuera del control del Gerente de Programa
- Proporciona un juicio compartido acerca de la probabilidad de éxito
- Si no se cumple el supuesto y ocurre un problema, existe una mayor probabilidad que el Gerente se comunique con la Superioridad en lugar de ocultarlo.

Indicadores de desempeño

- Proporcionan la base para supervisar y evaluar el programa.
- Establecen una relación entre dos o más variables.
- Pueden reflejar aspectos cualitativos o cuantitativos.
- Entregan información cuantitativa.
- Se les asocian metas que nos permiten conocer en que medida se cumplen los objetivos.
- Es recomendable acordarlos con los involucrados.

Indicadores



Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Tipo de indicadores

Según el tipo de información que entregan se distinguen indicadores de:

- **Eficacia:**
 - **Miden el nivel de cumplimiento de los objetivos.**
 - Ej. Porcentaje de A.M. de escasos recursos atendidos respecto a la población total de A.M. de escasos recursos.
 - Ej. Porcentaje de la red vial que preserva su nivel de servicio de diseño o cercano a este
 - Porcentaje de unidades económicas rurales con activos incrementados
- **Eficiencia:**
 - **Relacionan productos con costos o insumos.**
 - Ej. Costo medio anual por dato hidrometeorológico
 - Ej. Costo total por Km. de camino conservado
 - Ej. Número de pacientes atendidos por médico

Tipo de indicadores

Según el tipo de información que entregan se distinguen indicadores de:

- **Calidad:**

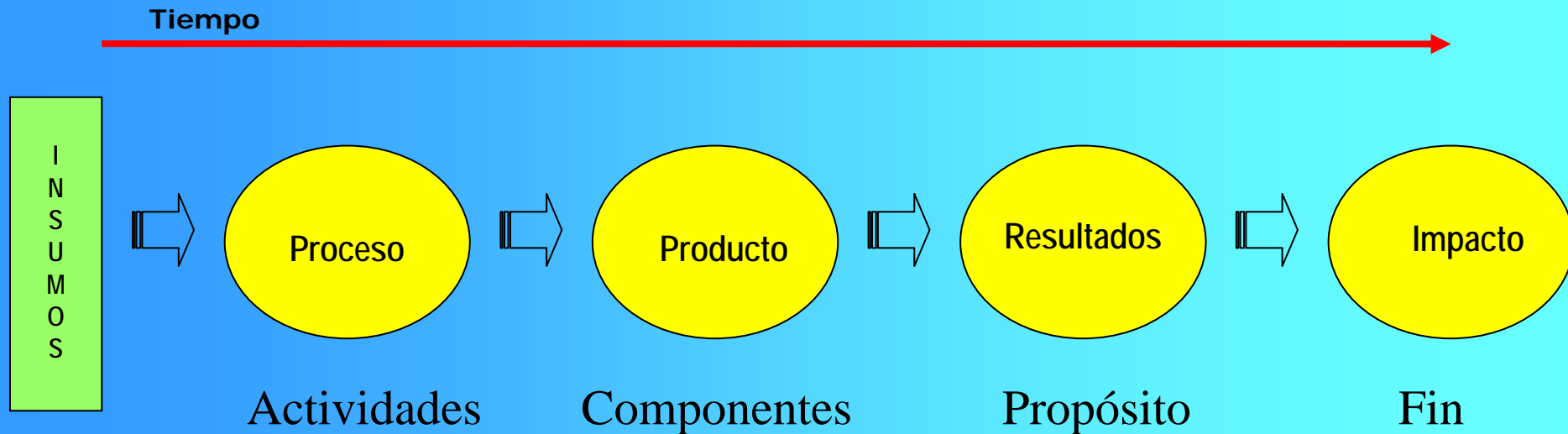
- **Evalúan atributos respecto a normas, referencias externas o satisfacción de los beneficiarios (usuarios).**
- Ej. Porcentaje de adultos mayores que califican de “Buena” o “Muy buena” la atención entregada en los comedores.
- Ej. Características nutricionales de las raciones entregadas respecto a recomendación de expertos externos.

- **Economía:**

- **Reflejan capacidad para generar y movilizar recursos financieros.**
- Ej. Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado.
- Ej. Porcentaje de recuperación de créditos.

Indicadores y proceso productivo

- Los indicadores de desempeño se asocian a una secuencia de actividades, productos y resultados a lo largo de una línea de tiempo:



Indicadores

Miden contribución al logro del fin (a mediano y largo plazo).

Permiten evaluar los resultados al terminar la ejecución del proyecto o al cabo de algún tiempo de operación del programa en términos de eficacia y economía (eventualmente eficiencia y calidad)

Permiten evaluar eficacia, eficiencia, y calidad en el logro de los componentes (eventualmente economía).

Permiten evaluar eficacia, eficiencia y calidad en el desarrollo de las actividades

Comparación de la diferencia en la escolaridad promedio entre padres e hijos de familias beneficiarias, respecto a la misma diferencia en la población nacional

Indicadores de impacto

Indicadores de resultados

Indicadores de servicio

Indicadores de gestión

Nivel de satisfacción de los usuarios de la red vial nacional.
Porcentaje de gastos de administración
Porcentaje de ejecución presupuestaria

Porcentaje de la red vial que preserva su nivel de servicio de diseño (o cercano)
Porcentaje de becarios de educación básica a los que se les emitieron los apoyos monetarios de becas educativas

Costo promedio de instalación de señales
Tiempo promedio para solucionar emergencias

Pasos para construir un indicador

- Determinación de aspectos relevantes a medir
- Asignación del nombre del indicador
- Construcción de la fórmula
- Establecer medios de verificación
- Validación del indicador

Determinación de aspectos relevantes a medir

- Analizamos el objetivo para identificar que aspectos deberíamos medir para evaluar su logro.

Organización, participación social y capacidades individuales y comunitarias de los habitantes de los Polígonos Hábitat, fortalecidas

Apoyos directos entregados a los beneficiarios antes de la siembra por ciclo agrícola

Nombre del indicador

El nombre del indicador debe ser:

- ✓ Autoexplicativo
- ✓ Contextualizado

Por ejemplo:

“Porcentaje de solicitudes respondidas”

¿Es autoexplicativo y contextualizado?

Nombre del Indicador

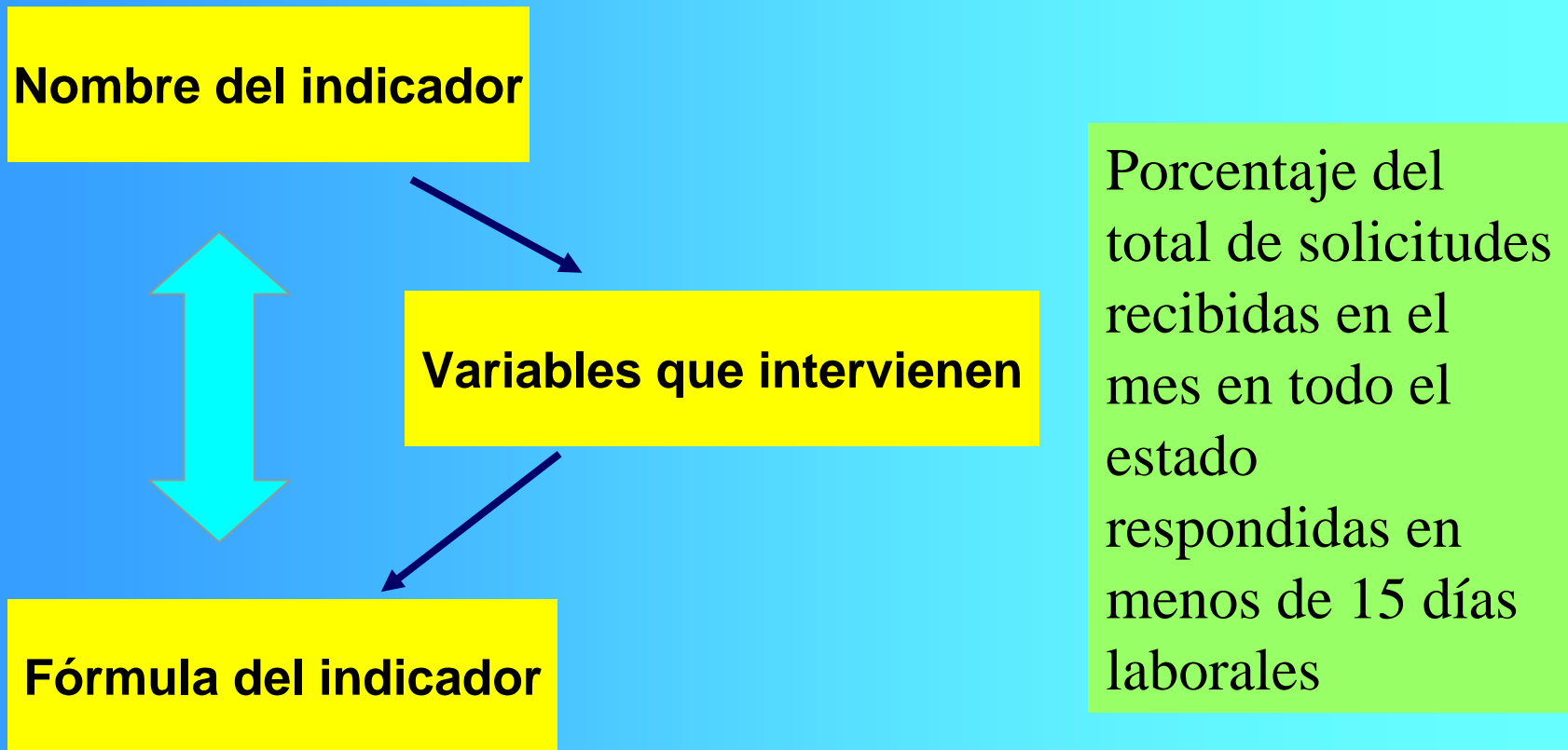
“Porcentaje de solicitudes respondidas”

- ¿En la oficina central de la institución?
- ¿ En el país?
- ¿ En un mes?
- ¿ Respecto de las solicitudes presentadas
- ¿Etc.

Porcentaje del total de solicitudes recibidas anualmente en todo el estado respondidas en menos de 15 días laborales

Fórmula de cálculo del indicador

Para cada indicador identificado se debe definir su fórmula de cálculo



Fórmula de cálculo del indicador

Relación

Porcentaje de solicitudes respondidas respecto de las solicitudes ingresadas

Dos
variables

Variable 1: solicitudes respondidas

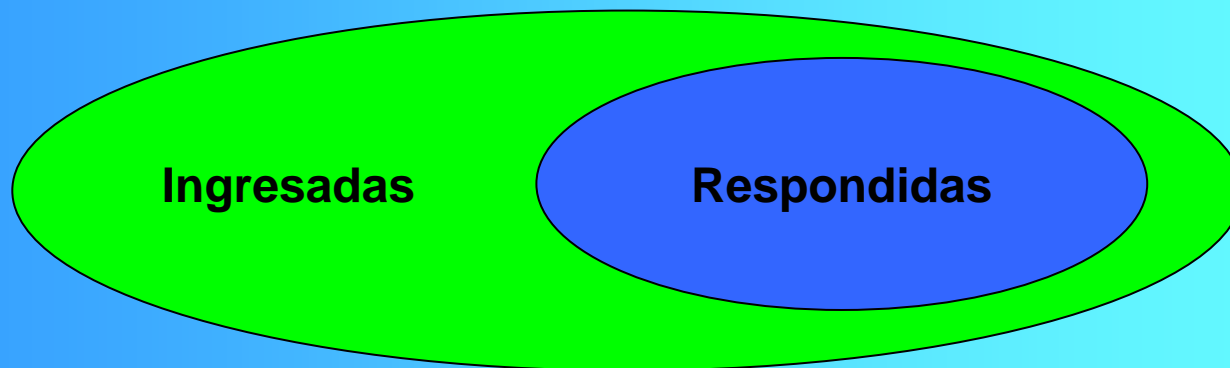


Numerador

Variable 2: solicitudes ingresadas



Denominador



Fórmula de cálculo

$$\left[\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right] * 100$$

$$\left[\frac{\text{Total de solicitudes respondidas en el año t}}{\text{Total de solicitudes ingresadas en el año t}} \right] * 100$$

Fórmulas más usuales

- Porcentaje
- Tasa de variación
- Razón o promedio
- Índice

Porcentaje

Razón entre dos variables con una misma unidad de medida

$$\left[\frac{\text{Variable A}}{\text{Variable B}} \right] * 100 = X \text{ por ciento}$$

Igual unidad de medida (personas, Km., solicitudes, etc.)

Ejemplo:

Porcentaje de cobertura en la atención de adultos mayores

$$\frac{\text{Total de adultos mayores atendidos}}{\text{Total de adultos mayores del país}} * 100$$

Tasa de variación o de cambio

Razón entre valores de una misma variable pero en períodos diferentes

$$\left[\left(\frac{\text{Valor en el período } t}{\text{Valor en el período } t-x} \right) - 1 \right] * 100 = \text{Variación porcentual}$$

Ejemplo:

Tasa de variación de las exportaciones de miel

$$\left\{ \frac{\text{Total exportaciones de miel año } t}{\text{Total exportaciones año } t-1} - 1 \right\} * 100$$

Promedio

Relación entre dos variables con distinta unidad de medida: tiempo promedio, costo promedio

$$\left[\frac{\text{Variable A}}{\text{Variable B}} \right] = \text{Unidades promedio de la Variable A (numerador) por cada unidad de la Variable B denominador}$$

Ejemplo:

Costo promedio de atención por paciente en el año

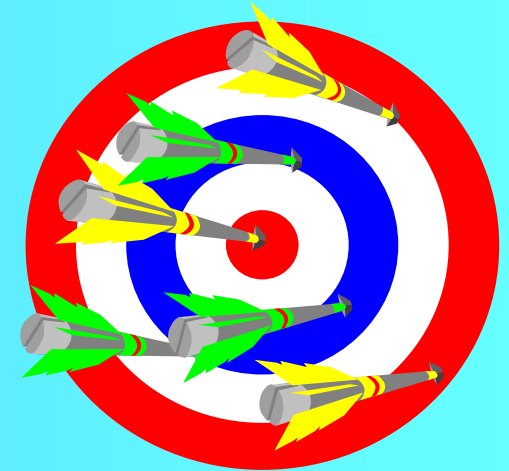
$$\frac{\text{Monto de dinero gastado en el año}}{\text{Suma de pacientes atendidos año}}$$

Índice

- Un índice está compuesto por un conjunto de variables que miden de manera indirecta un concepto social, económico, político, etc.
- Por ejemplo:
 - Índice de desarrollo humano (IDH)
 - Índice de precios al consumidor (IPC)
 - Dow Jones
 - Índice de adopción tecnológica (IAT)

Características de un buen indicador

- Objetivo
- Medible objetivamente
- Relevante
- Específico
- Práctico y económico
- Asociado a un plazo



SMART

Recomendaciones sobre Indicadores

- Deben utilizarse los necesarios y suficientes.
- Pueden requerirse varios indicadores por objetivo para medir distintos aspectos del logro de éste:
 - Eficacia, eficiencia, calidad
- Puede ser necesario más de un indicador de cada tipo.
 - Ejemplo: disminución de enfermedades bronco-pulmonares, disminución de enfermedades gastro-intestinales).
- Si los impactos se producirán a muy largo plazo o si el costo de estimar el indicador es muy alto, es mejor buscar indicadores “Proxy”.

Metas para los indicadores

- Deben ser claras, específicas y acotadas en el tiempo
- Deben ser exigentes pero alcanzables
- Deben ser consensuadas entre los principales involucrados

Metas ambiguas:

- Mejoraremos el sistema de tramitación de quejas.
- Compraremos la mayor cantidad de libros posibles para las escuelas.
- Mejoraremos las condiciones de vida de los trabajadores del campo
- Generaremos oportunidades de empleo permanentes para la población rural e indígena.
- Lograremos que nuestros usuarios estén completamente satisfechos con nuestros servicios.

Ejemplo de metas bien definidas

- Incremento de un 10% de la cobertura de beneficiarios del Programa en año 2010.
- Reducción a 30 minutos o menos del tiempo promedio para la atención a los usuarios en el plazo de tres meses
- Realizar 20 inspecciones a bibliotecas locales por trimestre durante el año 2011
- 80% de las nuevas contrataciones de directores de secretarías se realizarán mediante concursos de oposición de antecedentes en 2012

Medios de Verificación

¿Cómo obtenemos la evidencia?

- Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos (cálculo de los indicadores).
- Pueden incluir:
 - Estadísticas
 - Material publicado
 - Inspección visual
 - Encuestas
 - Informes de auditoría
 - Registros contables

Medios de verificación



Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Recomendaciones sobre Medios de Verificación

- Si falta información será necesario incluir actividades para obtenerla.
- Si no se puede conseguir la información, habrá que cambiar el indicador (usar “proxy”).
- Si hay más de una fuente de información, verificar la consistencia de los datos.
- Medios de verificación deben ser acordados con los involucrados.

Ventajas del método de la MML (1)

El uso de la Metodología del Marco Lógico permite una buena gestión del ciclo de vida de los proyectos y programas en los siguientes aspectos:

- El énfasis puesto en que su estructura sea consensuada con los principales involucrados, permite generar un lenguaje común, facilitando la comunicación y evitando ambigüedades y malos entendidos.
- Al resumir en un solo cuadro la información más importante para la gerencia del programa permite focalizar la atención y los esfuerzos de ésta.

Ventajas del método de la MML (2)

- Permite alcanzar acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas, coordinación y riesgos del programa con todos los involucrados.
- Permite establecer los marcos dentro de los cuáles el programa o proyecto es factible
- Sienta una base para evaluar la ejecución del programa y sus resultados e impactos.



ILPES - INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

[English](#)
[Lo nuevo](#)
[Mapa de sitio](#)
[\(?\) Preguntas frecuentes](#)
[Buscar](#)

- Novedades
- Acerca del ILPES
- Capacitación
- Educación a distancia
- Reuniones y seminarios
- Asesoría
- Publicaciones
- Estadísticas de Finanzas públicas
- Gobiernos Miembros
- Enlaces

NOVEDADES

Zacatecas, México; 19 al 30 de abril de 2010



Próximo Curso del ILPES "Gestión pública para resultados y evaluación de programas públicos"

Santa Cruz de la Sierra, Bolivia; 19 al 30 de abril de 2010



Abiertas las postulaciones para el Curso sobre "Políticas económicas, finanzas públicas y cohesión social"

Montevideo, Uruguay; 3 al 14 de mayo de 2010




Abiertas postulaciones para el curso sobre "Planificación estratégica institucional y políticas públicas"

Santiago de Chile; 19, 20 y 21 de octubre de 2010



Sistema indicadores de desempeño del sector público



SEMINARIO POLÍTICA FISCAL



IDEEA

Red de Intercambio y Difusión de Experiencias Exitosas para Alcanzar los ODM

Catálogo de publicaciones ILPES



CAPACITACIÓN ILPES



Comunidad Virtual Educación a Distancia





Sistema de Indicadores | CEPAL

Sector

Orden Público y Seguridad

Sub Sector

<TODOS>

Dimensión del Indicador

Eficacia

Ámbito de Control del Indicador

<TODOS>

País

<TODOS>

Buscar

	Indicador	País	Sector	Sub Sector	Frecuencia	Programa o Institución
Ver Detalle	Nivel de Victimización	Chile	Orden Público y Seguridad	Orden Público y Seguridad	Anual	Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva
Ver Detalle	Denuncias por delito flagrante que terminan con detención	Chile	Orden Público y Seguridad	Orden Público y Seguridad	Semestral	Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva
Ver Detalle	Porcentaje de Cobertura de Prevención Lograda	Chile	Orden Público y Seguridad	Orden Público y Seguridad	Semestral	Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva

Debe Seleccionar una Línea

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ...



Para terminar

FIN

F

F

I

N

F

I

N

N

Supongo!

eduardo.aldunate@cepal.org