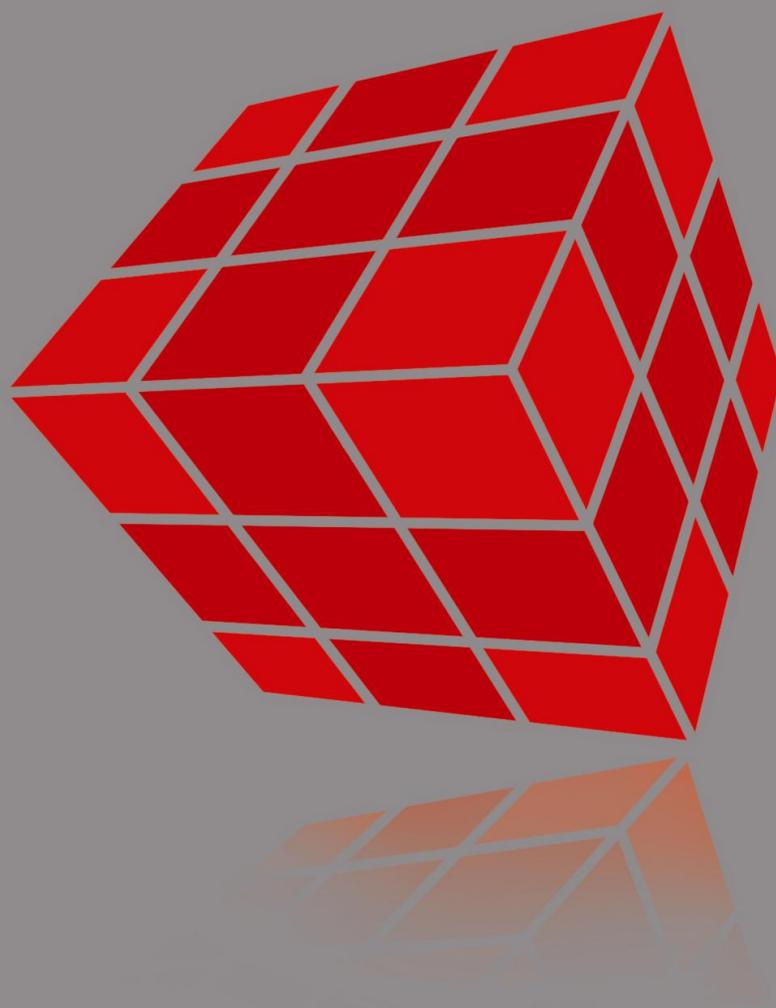


¿Qué es la Metodología de Marco Lógico y para qué sirve?





MINISTERIO DE ECONOMÍA, PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
Viceministerio de Planificación
Dirección General de Desarrollo Económico y Social

¿Qué es la Metodología de Marco Lógico y para qué sirve?: Guía para su Aplicación

República Dominicana
Octubre 2011

Juan Temístocles Montás
Ministro

Nelson Toca
Viceministro

Juan T. Monegro
Director General

Equipo -DIGEDES:

Juan T. Monegro
María Santana
Elva Mercedes
Antonia González
Héctor Espinosa
Miguel Palmers
Carlos Gratereaux
Delio Rincón
Elibeth López
Paula Salvador
Luis Ortega

Arte final:

Katherine Cocco

Diseño de Portada:

Stefanie Cedano

Documento elaborado
por el consultor
Jorge de la Fuente,
y revisado y adaptado
por el equipo técnico
de la DIGEDES.

Índice

| | |
|--|----|
| Presentación | 5 |
| Introducción | 7 |
| I. ¿Qué es la Matriz de Marco Lógico? | 8 |
| II. Lógica Vertical | 8 |
| • ¿Qué es el resumen narrativo de la MML? | 8 |
| • ¿Qué es el Fin de la MML? | 9 |
| • ¿Qué es el Propósito de la MML? | 9 |
| • ¿Qué son los Componentes de la MML? | 10 |
| • ¿Qué son las Actividades del MML? | 12 |
| • ¿Cómo se comprueba que está bien construida la lógica vertical?..... | 13 |
| III. Lógica Horizontal | 14 |
| • ¿Qué son los Indicadores de la MML? | 14 |
| • ¿Qué tipos de indicadores existen?..... | 15 |
| • Indicadores de Desempeño..... | 16 |
| • ¿Qué es la meta y cómo se relaciona con el indicador?..... | 19 |
| • ¿Qué son los medios de verificación de la MML?..... | 20 |
| • ¿Qué son los supuestos de la MML?..... | 22 |
| IV. Conclusión | 26 |
| Glosario | 26 |
| Resumen de Matriz Marco Lógico | 28 |
| Formulario para Autoevaluación | 29 |

Presentación

El documento ***¿Qué es la Metodología del Marco Lógico y para qué sirve?: Guía para su Aplicación*** es uno más de varios documentos técnicos que, a manera de herramienta para facilitar el ejercicio de la planificación, provee el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. Está dirigido a los equipos técnicos de las Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo (UIPyDs) de las entidades del sector público no financiero de la República Dominicana, y tiene el fin de brindar una síntesis de los procesos para diseñar y evaluar planes, programas y proyectos institucionales utilizando la metodología de marco lógico.

La metodología que aquí se expone puede ser utilizada en los procesos a través de los cuales las instituciones intentan definir los objetivos de un programa o proyecto, y evaluar las actividades institucionales que aporten al logro de los resultados.

El **Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo** pone a disposición de los organismos públicos información bibliográfica y asistencia técnica referidas a la aplicación de la herramienta que aquí se presenta. El propósito es contribuir a que cada vez más; la sociedad dominicana cuente con instituciones del Estado más y mejor planificadas, que desarrollan sus procesos de gestión pública orientados al logro de resultado de desarrollo.

Juan Temístocles Montás
Ministro

Introducción

En la actualidad, hablar de marco lógico es cada día más común, ya que es una metodología que se utiliza para diseñar, planificar, supervisar y evaluar planes, programas y proyectos, tanto del sector público como del sector privado.

Su popularidad tiene relación con la sencillez y con la coherencia con la cual se formulan sus objetivos y la forma de medir estos objetivos. De hecho, el método surge en la década de los 60's analizando los resultados de la implementación de proyectos. Entonces, la poca claridad en la definición de objetivos, la inexistencia de acertados mecanismos de medición y la dilución de las responsabilidades dentro de las organizaciones a cargo de los proyectos propició la creación de un instrumento que diera cuenta y subsanara estas dificultades y carencias de los programas o proyectos.

Las características de este método han incentivado a que organizaciones como el BID, Banco Mundial, GTZ y muchos gobiernos de América Latina y el Caribe utilicen el marco lógico para implementar y evaluar sus actividades institucionales. Es por estas razones que cualquier funcionario público debe conocer este método que le facilitará la comprensión de las intervenciones que se realizan en beneficio de la ciudadanía, buscando cambiar la realidad y avanzar hacia un mayor bienestar nacional.

¿Qué es la Matriz de Marco Lógico (MML)?

La matriz de marco lógico es una tabla que tiene 4 filas y 4 columnas que resume toda la información de un programa o proyecto.

Por una parte, está la **lógica vertical** que representa los objetivos del programa o proyecto (Fin, Propósito, componentes y actividades), en orden jerárquico de arriba hacia abajo. O sea, por ejemplo: no es posible lograr el objetivo propósito si no se logran los objetivos componentes.

Por otra parte, está la **lógica horizontal** constituida por el resumen narrativo para cada objetivo, los indicadores con que se medirá cada objetivo, los medios de verificación que permiten comprobar lo medido y los supuestos que reflejan los riesgos a los que está sometido cada objetivo.

Al combinar la lógica vertical y la horizontal se obtiene la **Matriz de Marco Lógico** donde, para cada línea de objetivo se tiene información sobre sus indicadores, medios de verificación y supuestos.



Lógica Vertical:

¿Qué es el resumen narrativo de la MML?

La columna de resumen narrativo corresponde a los objetivos del programa o proyecto, escrito en forma resumida pero exacta y se debe caracterizar por su simpleza en su redacción de tal manera que pueda ser leída por cualquier persona, no necesariamente los expertos en el tema del programa. A continuación se explica cada uno de los objetivos y su forma de redacción:

a) ¿Qué es el Fin de la MML?

Corresponde a un objetivo superior, al cual el proyecto sólo contribuirá a su logro. El logro depende de muchas intervenciones desarrolladas por otras instituciones públicas y privadas. Este es un **“objetivo político”** que no depende exclusivamente de la gerencia del proyecto o programa.

Fin: Objetivo superior al cual solo contribuirá el programa o proyecto

Se redacta utilizando la palabra **“contribuir”** o algún sinónimo, dejando expresado que el programa es uno de varios que deben intervenir para lograr el cumplimiento del objetivo.

Ejemplo: si el objetivo a lograr tiene relación con la generación del pleno empleo en el país, un programa de incentivos a la contratación de mano de obra del Ministerio del Trabajo, implementado para atenuar las consecuencias de una crisis económica internacional, contribuirá parcialmente al desarrollo del empleo estable, ya que la dinámica económica principalmente es dirigida por las empresas del sector privado. En este caso el programa solo contribuye al empleo nacional. Esa contribución no debe ser **“discurso”**; debe ser posible, ya que se medirá después de algún tiempo, incluso años, cuál fue la contribución al logro del programa.

b) ¿Qué es el Propósito de la MML?

El **propósito** corresponde a la situación deseada que se quiere lograr con el programa o proyecto, teniendo como referencia la situación actual o inicial. Es el resultado esperado después de terminar el programa o proyecto.

Propósito: Objetivo único que describe la situación deseada a lograr, en relación a la situación inicial del programa o proyecto.

Por ser un resultado hipotético (si se cumple A, B y C entonces se lograría P), no es posible endosar la total responsabilidad al programa, pero en la práctica el mundo político le asigna esta responsabilidad a la gerencia del programa. Por esta razón es FUNDAMENTAL definir un propósito que tenga altas probabilidades de lograrse. Las intenciones y la buena voluntad del equipo técnico no bastan para formular un buen propósito.

El propósito SIEMPRE DEBE SER ÚNICO, ya que si existe más de uno se pierde claridad en lo que se espera lograr y se dificulta la medición del propósito: ¿cómo se evalúa un propósito cuando uno de sus objetivos se evalúa mal y el otro como objetivo logrado? Es por esto que siempre, el propósito debe tener un solo objetivo.

El propósito se redacta como situación lograda, situación alcanzada, no como una situación a lograr. Es recomendable colocar la población objetivo (sujetos= usuarios, beneficiarios o clientes) al inicio de la frase, ya que de esa forma siempre se recordará en quien se debe medir el resultado logrado. A continuación colocar el resultado obtenido.

Ejemplos:

| Población objetivo (sujeto) | Resultado obtenido | |
|---|---|---|
| Los niños y niñas de la ciudad de Linares | cuentan con educación primaria de buena calidad | ✓ |
| Los productores agrícolas de la Región de Los Lagos | mejoraron la producción de leche por vaca al año | ✓ |
| Los niños y niñas de la ciudad de Linares | cuentan con educación primaria de buena calidad e infraestructura educacional | ✗ |
| El cultivo de arroz bajo riego (no es sujeto, es producido por los sujetos) | mejoro su productividad anual | ✗ |

Cuando en la redacción del propósito aparecen las palabras “mediante”, “por medio de”, “y” es muy probable que se esconda un segundo objetivo de mayor o menor jerarquía. Si es así, debe ser revisado para mejorar o corregir su redacción.

Normalmente el propósito tiene relación directa con el nombre del programa o proyecto. Tomando los ejemplos anteriores: “Mejoramiento de la calidad de la educación primaria” y “Aumento de la productividad de leche”.

c)¿Qué son los Componentes de la MML?

Corresponden a los bienes y servicios y regulaciones¹ que produce el programa o proyecto y que recibe la población objetivo.

Componentes: Bienes y servicios que el programa o proyecto entrega a los usuarios

1.Se incluyen las “Regulaciones” como son las leyes, reglamentos y normativas que permiten ordenar – bajo un conjunto de valores - las relaciones sociales, civiles y económicas que se dan entre los miembros de la sociedad. Así, se puede regular el tránsito de la ciudad, las relaciones matrimoniales, el manejo de los recursos naturales entre muchos otros.

Algunos ejemplos:

| Bienes | Servicios | Regulaciones |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Viviendas ● Escuelas ● Caminos ● Mobiliarios ● Equipos agrícolas ● Equipos médicos ● Red eléctrica ● Red de agua potable ● Hospitales | <ul style="list-style-type: none"> ● Capacitación ● Formación ● Vacunación ● Nutrición ● Atención hospitalaria ● Asesoría técnica ● Transferencia tecnológica ● Defensa y protección ciudadana ● Créditos ● Subsidios ● Investigación | <ul style="list-style-type: none"> ● Leyes, Reglamentos y ● Normativas sobre: ● Impuestos ● Relaciones Civiles (matrimonio, contratos, etc.) ● Ambiente (agua, suelo, aire urbano y rural) ● Financieras (bancos) ● Consumidores ● Proveedores |

Si los componentes son bien producidos entonces debería esperarse el logro del propósito; por lo tanto, los componentes deben ser muy bien elegidos a la luz de lo que se espera lograr. Si al momento de definir un componente, uno debe preguntarse: ¿Qué pasa si no incluyo en componente?, ¿no se logrará el propósito? ; Si es así, entonces el objetivo definido no es un componente.

Un programa o proyecto puede tener varios componentes; normalmente se espera tener no más de 4 componentes pero hay casos – de grandes programas – que pueden llegar a 8 componentes, pero esto no es lo común.

La redacción de los componentes sigue la misma regla que el propósito, o sea, se redacta como un objetivo logrado después de su implementación.

Ejemplo de componentes:

| Objetivo | Descripción de Objetivo |
|-----------------------------|---|
| Para el Propósito | Los niños y niñas de la ciudad de Linares cuentan con educación primaria de buena calidad |
| Los componentes pueden ser: | Comp 1. Alumnos disponen de nuevo currículum y metodología para el aprendizaje |
| | Comp 2. Salas de clases con equipamiento para la enseñanza |
| | Comp 3. Profesores capacitados en metodología |
| | Comp 4. Profesores reciben incentivos a la excelencia académica |

Un componente siempre se define en base al propósito; Por ejemplo, si el objetivo propósito es “niños y niñas disponen de equipamiento pedagógico en las aulas de clases” entonces los componentes pueden ser “Escuela

adquiere equipos” y “alumnos reciben adiestramiento para el uso de equipos”. No existen componentes definidos “para siempre”; son relativos a una jerarquía de objetivos.

c) ¿Qué son las Actividades de la MML?

Corresponden a las tareas o acciones que debe realizar el equipo técnico del programa o proyecto para conseguir el logro de los componentes. Se definen actividades para cada uno de los componentes. Y en casos que existan

Actividades: Son las tareas necesarias para lograr la producción de los bienes y servicios, o sea, los componentes del programa o proyecto

actividades idénticas se puede indicar una actividad transversal al conjunto de componentes. Las actividades deben describirse en orden cronológico y agruparse en macro actividades que al programa le interese medir. No es necesario colocar un listado de todas las actividades que se realizarán.

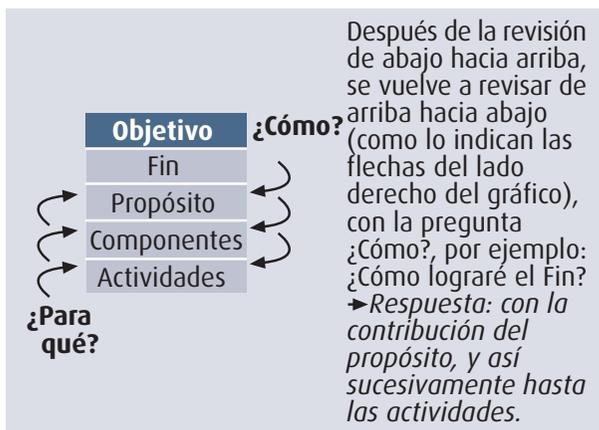
Ejemplo de actividades siguiendo el ejemplo anterior:

| Objetivo | Descripción de Objetivo | Detalle de micro-actividades que fueron agrupadas como actividad |
|-------------|---|--|
| Propósito | Los niños y niñas de la ciudad de Linares cuentan con educación primaria de buena calidad | |
| Componente | 2. Salas de clases con equipamiento para la enseñanza | |
| Actividades | 2.1 Evaluación de equipamientos disponibles en el mercado | Definición de necesidades pedagógicas Revisión de alternativas |
| | 2.2 Adquisición de equipos | Cotización de equipos Facturación y pago de equipos Transporte y distribución de equipos |
| | 2.3 Adiestramiento en el uso de equipos a profesores | Preparación de capacitación Realización de capacitación Practica en uso de equipamiento |

En el cuadro anterior se puede observar las actividades que al programa le interesa medir. Por ejemplo, si se hizo o no una evaluación de los equipos más adecuados para mejorar el aprendizaje, no interesando medir específicamente la definición de necesidades pedagógicas o las posibles alternativas de equipos. Normalmente un componente no tiene más de 6-7 actividades siendo lo normal 3-4 actividades.

¿Cómo se comprueba que está bien construida la lógica vertical?

Para determinar si la cadena de objetivos de la lógica vertical está bien construida se deben formular las siguientes tres preguntas: Analizando de abajo hacia arriba (como lo indicaban las flechas del lado izquierdo del gráfico):



Después de la revisión de abajo hacia arriba, se vuelve a revisar de arriba hacia abajo (como lo indican las flechas del lado derecho del gráfico), con la pregunta ¿Cómo?, por ejemplo: ¿Cómo lograré el Fin? ➔ Respuesta: con la contribución del propósito, y así sucesivamente hasta las actividades.

- ¿Las **Actividades** son necesarias y suficientes para lograr la producción de componentes?
- ¿Los **componentes** son los necesarios y suficientes para lograr el propósito que refleja la situación deseada a obtener con el programa o proyecto?
- ¿Si se logra el **Propósito** se estará contribuyendo al logro del **Fin** del programa o proyecto?

Para hacer el análisis se puede ayudar con la pregunta “¿Para qué?”, por ejemplo: ¿Para qué realizo las actividades? La respuesta será para lograr los componentes.

Un segundo aspecto que se debe revisar, es la **redacción y comprensión del resumen narrativo para cada objetivo**. La redacción debe ser clara y entendible a la primera lectura. En la medida que estén bien redactadas, las preguntas anteriores **¿Para qué?** y **¿Cómo?** fluirán fácilmente y será otra manera de comprobar su buena construcción.

Reiterando, **fin, propósito, componentes y actividades** corresponden a la lógica vertical de la MML y el resumen narrativo permite describir sucintamente el objetivo. Ahora, analizaremos la lógica horizontal de la MML, constituidas por indicadores, medios de verificación y supuestos.

Lógica Horizontal: ¿Qué son los Indicadores de la MML?

Un indicador es una excelente ayuda para administrar un proyecto o programa ya que permite saber en qué punto se está entre la situación inicial y la situación deseada. Puede definirse como:

Indicadores: Es una herramienta de medición de objetivos. Solo mide, no opina.

- El instrumento que sirve para **mostrar o indicar algo**, por ejemplo:

| Instrumento | ¿Qué indica? |
|--|--------------------------|
| Señal de tráfico | Dirección |
| Aguja de reloj | Tiempo |
| Marca-páginas | Avance en la lectura |
| planta | Déficit de agua en suelo |
| Signo damas / caballeros en puerta de baño | Restricción |

- Un cuantificador, entendido como procedimiento que permite **cuantificar alguna dimensión conceptual** y que, cuando se aplica, produce un número. Suele ser empleado para comparar desempeños entre períodos o entre entornos geográficos o sociales.
- Un indicador es como una cinta de medir (el metro), que sirve para medir en cualquier momento histórico, sin importar si el resultado de la medición es bueno o malo para el proyecto o programa.
- Un indicador establece una relación entre dos o más variables² donde normalmente una está referida al proyecto o programa y otra sirve como referencia para comparar el desempeño del programa. Por ejemplo:

2. Variable es una característica que al ser medida en diferentes individuos es susceptible de adoptar diferentes valores. O también: una variable es un elemento de una fórmula, proposición o algoritmo que puede adquirirse o ser sustituido por un valor cualquiera (siempre dentro de su universo).

| Variable del proyecto o programa | ¿Qué indica? |
|--|--|
| Nº de niñas(os) entre 5 y 12 en enseñanza primaria | Nº total de niños entre 7 y 12 años en el país |
| Nº de profesores existentes en 1º y 8º básico | Nº total de alumnos entre 1º y 8º básico |
| Nº de productores agrícolas con asistencia técnica | Nº total de productores agrícolas del país |
| Nº de pacientes en el hospital | Nº de médicos del hospital |
| Nº de desempleados con capacitación | Nº total desempleados del país |

Para un determinado objetivo, se pueden definir muchos indicadores para medir la situación en que se encuentra ese objetivo, pero se recomienda elegir los menos posibles y los más útiles. Un indicador debe tener en lo posible las siguientes características:

| | | |
|--|--|---|
| Ser objetivo, independiente de nuestro modo de pensar o sentir | Ser medible objetivamente, medición influida por nuestros intereses particulares | Ser relevante, que mida aspecto importante del logro esperado |
| Ser específico, que mida efectivamente lo que se quiere medir | Ser práctico y económico, qué implique poco trabajo y bajo costo | Estar asociado a un plazo, al tiempo del proyecto o parcialidades |

¿Qué tipos de Indicadores existen?

Los indicadores se pueden clasificar de dos maneras, los que miden i) un ámbito de control del proyecto o programa y ii) los que miden el desempeño o foco de la gestión que mide el indicador. En el siguiente cuadro de detallan los tipos de indicadores y su uso en la medición de objetivos de la MML:



Indicadores de Desempeño

- Eficacia:**

Este indicador mide el grado de cumplimiento de los objetivos de un programa o proyecto. Dicho de otra forma, mide los logros entre lo planificado y lo obtenido. O en qué medida se está cumpliendo con sus objetivos, "sin referirse al costo de los mismos". Ejemplos:

La pregunta que debe hacerse es: "¿Cuánto estás logrando?"

| ¿Qué se quiere medir? | Nombre del indicador |
|--------------------------------|--|
| Ausentismo escolar | % de niñas(os) matriculados que asisten sistemáticamente a la escuela primaria |
| Ingresos familiares | % de variación del ingreso anual de las familias atendidas por el programa respecto al grupo de control. |
| Riesgo de embarazo adolescente | Tasa de variación del embarazo adolescentes en las escuelas atendidas por el programa de prevención |

- Eficiencia:**

Este indicador mide la relación entre el logro obtenido con respecto a los insumos o recursos utilizados. La eficiencia se puede medir mediante:

La pregunta que debe hacerse es: "¿Cuánto cuesta lograr lo que estamos logrando?"

- Productividad media** de los distintos factores de producción: es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo (vi-

viendas sociales) y los recursos utilizados para obtener dicha producción (recursos monetarios o tiempo utilizado o recursos humanos utilizados).
Ejemplos:

| ¿Qué se quiere medir? | Nombre del indicador |
|-----------------------|---|
| Logros de un juez | % de casos terminados por juez respecto al total de casos ingresados |
| Logros del médico | % de enfermos atendidos por médico respecto al año anterior |
| Asistencia | % Asistencia de alumnos a clases por mes respecto al total de alumnos |

- **Costos de producción**, o sea, costos unitarios o promedios³ y gastos administrativos en relación al gasto total del programa o proyecto.

Ejemplos:

| ¿Qué se quiere medir? | Nombre del indicador |
|--------------------------|--|
| Costo unitario usuario | Costo promedio por usuario atendido por el programa |
| Gastos de administración | Porcentaje del gasto de administración sobre el presupuesto total del programa |
| Costo unitario municipio | Costo del programa por municipio atendido |

- **Economía:**

Este indicador mide la capacidad del programa/institución para administrar, generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros. Es una dimensión de la eficiencia. A este indicador “no le interesan los objetivos, solo ve costos”.

La pregunta que debe hacerse es:
“¿Estás administrando bien los recursos públicos?”

Ejemplos:

3. Costo Unitario o promedio = costo total/cantidad de productos

| ¿Qué se quiere medir? | Nombre del indicador |
|--|---|
| Ingresos propios generados (autofinanciamiento) | % de aporte de beneficiarios al financiamiento del programa respecto al costo total del programa |
| Presupuesto ejercicio | % de ejecución del presupuesto respecto al total del presupuesto |
| Capacidad para incorporar otros recursos de otras fuentes (apalancamiento de recursos) | % de recursos ingresados al programa por otras fuentes financieras respecto al presupuesto inicial del programa |

• **Calidad:**

Este indicador mide los atributos, capacidades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos. Es una dimensión de la eficacia. La calidad se puede medir mediante la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la presión en la entrega de los servicios.

La pregunta que debe hacerse es: "¿Qué tan bien lo estoy logrando?"

Ejemplos:

| Oportunidad | Accesibilidad | Percepción de usuarios | Precisión |
|--|---|---|---|
| % de respuestas a los Senadores dentro de los límites acordados. | % de localidades aisladas cubiertas por servicios de educación | % de aprobación excelente de los talleres de trabajo, por los participantes | % de contratos terminados por errores |
| % de reportes económicos entregados en tiempo acordado | % de escuelas que cuentan con infraestructura para discapacitados | | %Tasa de fallas efectivas respecto a Fallas esperadas |

Ahora bien, articulando la medición del desempeño, y los ámbitos de control con los objetivos se puede afirmar lo siguiente:

- Cuando se mide **impacto** se está midiendo **fin** en cualquiera de sus dimensiones, pero el indicador más utilizado es la **eficacia** y en algunos casos los restantes indicadores.
- Cuando se miden los **resultados** se está midiendo el **propósito** en cualquiera de sus dimensiones pero los indicadores más utilizados son **eficacia y eficiencia**.

- Cuando se miden los **productos**, se están midiendo los **componentes** y los indicadores mas utilizados son los que miden la **eficacia, eficiencia y calidad** y en ciertos casos se mide economía.
- Cuando se miden **procesos**, se están midiendo **actividades** que pueden medirse en cualquiera de sus dimensiones, pero es importante medir **economía**.

La columna de Indicadores en la MML debería incluir los siguientes aspectos:

| Objetivos | Indicadores | |
|--|--|--|
| | Nombre | Fórmula |
| Componente 1: Las personas adultas mayores de 70 o más cuentan con pensión básica universal | Eficacia: % de adultos mayores (AM) de 70 años que reciben pensión básica universal (PBU) sobre el total de AM de 70 que viven en los municipios seleccionados | (Nº de AM de 70 priorizados que cuentan con PBU año n/ Nº total de adultos mayores de 70 que viven en los municipios año n) *100 |

Nombre de Indicador: Este debe ser descrito brevemente y si se usan abreviatura deben ser explicadas en el texto (adultos mayores (AM), pensión básica universal (PBU)) o al margen. Debe ser entendido a la primera lectura y debe tener relación explícita con el objetivo que se quiere medir.

Fórmula: Debe indicarse claramente los valores, el tiempo genérico en que se medirá y el tipot de fórmula utilizado (% , promedio, tasa, índice). Aunque sea obvio, la formula debe dar cuenta del nombre del indicador.

El error más común es elaborar fórmulas que parecen nombres de indicadores y nombres que parecen fórmulas.

¿Qué es la meta y cómo se relaciona con el indicador?

Las metas constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que se planea alcanzar en un determinado periodo de tiempo con relación

a los objetivos previamente definidos. La meta es una decisión técnico-política ya que son los gerentes públicos los que deben definirlas de acuerdo a las capacidades institucionales, los recursos disponibles y las condiciones del entorno.

Las metas responden a la pregunta: "¿Cuánto lograremos y cuándo?"

Para definir una meta, primero debo saber la situación actual o **línea base**, o sea, el resultado de la aplicación de la fórmula del indicador con los valores del momento de inicio del programa o proyecto. Es posible que no se cuente con esa información pero se puede obtener en el siguiente período de medición y utilizar un % de avance del logro a partir del análisis de capacidades que realice la gerencia del programa.

Sabiendo cual es la línea base, una vez realizada la medición del indicador en un tiempo determinado, entonces se puede **emitir un juicio** sobre el avance o retroceso respecto a la meta propuesta. Reiterando: **el indicador no opina, solo mide**, el juicio se puede hacer comparando situación inicial y meta.

Como se observa en el siguiente cuadro, la meta se puede desglosar en metas parciales que normalmente son acumulativas. O sea, en el ejemplo, el acumulado en año 1 es lo que se espera lograr durante ese año, el acumulativo en el año 2 es la suma de lo acumulado en ambos años y así sucesivamente. El total corresponde a la meta final definida para el período.

| Objetivos | Indicadores | | Meta | | | |
|---|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Nombre | Fórmula | Acum Año 1 | Acum Año 2 | Acum Año 3 | Total |
| Componente 1: Las personas adultas mayores de 70 o más cuentan con pensión básica universal | Eficacia: % de adultos mayores (AM) de 70 años que reciben pensión básica universal (PBU) sobre el total de AM de 70 que viven en los municipios seleccionados= | (N° de AM de 70 años priorizados que cuentan con PBU año n/ N° total de adultos mayores de 70 años que viven en los municipios año n) *100 | 45% (4,3 21 AM) | 66% (6,4 57 AM) | 76% (7,38 6 AM) | 83% (8,2 51 AM) |

¿Qué son los medios de verificación de la MML?

Corresponden a los métodos utilizados para obtener información sobre los indicadores, en relación con los objetivos. Indican **dónde y en qué forma** se obtienen las informacio-

Los medios de verificación nos permiten comprobar la veracidad de los resultados obtenidos

nes sobre la realización de los objetivos y resultados.

Los medios de verificación no son lo mismo que las fuentes de información. Las fuentes se refieren a los lugares y documentación donde se pueda encontrar la información; en cambio, medios de verificación deben ser informaciones oficiales, respaldada por la institución como información pública y válida. De esta forma alguien se hace responsable de la información emitida. En el siguiente cuadro se muestra la diferencia entre fuentes de información y medios de verificación:

| Fuentes de información | Medios de verificación |
|---|--------------------------------------|
| Información contable-presupuestaria | Estadísticas oficiales |
| Estadísticas de producción física, cargas de trabajo del personal | Informes de Encuestas (externas) |
| Encuestas, estudios especiales | Informes oficiales de la institución |
| Bases de datos | |

Si al momento de definir los medios de verificación no se cuenta con la información necesaria, se debería **i)** buscar dicha información en otras instituciones, **ii)** buscar un indicador indirecto (Proxy) que cuente con información disponible o **iii)** generar la información necesaria en la medida que el beneficio sea mayor al costo de obtener la información.

Nunca se debe olvidar que las actividades de monitoreo y evaluación van en paralelo con las actividades de intervención, que son las que dan el “sentido de ser” al programa o proyecto; por tanto, la captura de información y las mediciones deben ser simples, para no quitar tiempo a las actividades de intervención.

A continuación se exponen ejemplos de medios de verificación incorrectos mostrando las razones y el instrumento correcto:

| Incorrecta | | Correcta |
|---|--|--|
| Instrumento | Razón | |
| Encuesta oficial de salud y nutrición. | Este verificador no existe y su nombre no permite determinar quién es el autor. | Encuesta Nacional de Nutrición 2006 y 2011. Instituto Nacional de salud Publica. |
| Base de datos internos. | En un programa/ institución existen muchas bases de datos internas o aunque exista uno debe indicarse el nombre de la base específica y el archivo correspondiente. | Consolidado de formulario de cálculo de empleo potencial anual. Base de datos interno del programa. |
| Informes de las empresas capacitadoras sobre asistencia de productores. | El informe no se valida ya que empresa actuaría como "juez y parte". No se asegura imparcialidad. | Informe de las delegaciones. Reporte del Área de capacitación de cada delegación. |
| Acuerdos de coordinación y otros. | Se debe indicar el documento, la fecha y la unidad institucional donde se encuentra. "Otros" no dice nada, se colocó solo para dejar abierta otras posibilidades de información. | Acuerdo de coordinación entre representante de programa y entidades ejecutoras, ubicable en archivo de la unidad de operaciones del programa. |
| Evaluación de impacto del programa y línea basal. | No se indica fecha y lugar de ubicación. | Evaluación de impacto del programa al año 2005, unidad de programación. Línea base del programa de 1999, unidad de programación. |
| Página web del programa. | Falta especificar en detalle donde está la información. | Página Web: www.sra.gob.mx/web2007/programas/convocatorias/ppt/fappa.asp |

¿Qué son los supuestos de la MML?

Cuando se define un programa o proyecto se hace sobre un conjunto de acontecimientos o condiciones que deben darse hipotéticamente⁴ en el tiempo en que se implementará dicho programa. A estas condiciones o acontecimientos se le denominan **Supuestos**. Dicho de otra forma, si no ocurren estas condiciones o acontecimientos, entonces estamos frente a un **riesgo** que puede alterar (aumentar costos, atrasar, incorporar o eliminar objetivos) o hacer fracasar el programa o proyecto.

La pregunta que debe hacerse es: "¿Qué puede atentar contra el logro del objetivo?"

4. De Hipótesis: Suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia.; o que se establece provisionalmente como base de una investigación que puede confirmar o negar la validez de aquella.

Los supuestos pueden ser muy relevantes al momento de evaluar un programa o proyecto, ya que pueden justificar el logro o no logro de un objetivo.

La definición de los supuestos se sustenta en i) los **análisis de las experiencias pasadas** en programas similares, ii) de las **variables del entorno nacional** (económico, social y político) que son medidas periódicamente y iii) de **variables globales** que en la actualidad están influyendo con mayor fuerza en las actividades nacionales.

Para facilitar la definición de los supuestos es necesario realizar un **análisis de riesgos** que pueden afectar al programa. Si algunos de esos riesgos tienen probabilidad de ocurrencia, entonces puede considerarse un supuesto, o acontecimiento, condición o decisión que debe ocurrir para que se logre el objetivo. En el siguiente diagrama se pueden observar los pasos que deben darse para evaluar si un riesgo puede transformarse en supuesto.



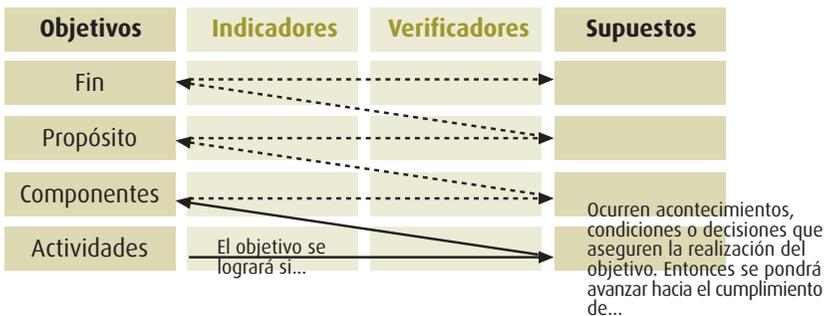
La redacción de los supuestos se debe hacer en términos positivos, como condición, acontecimiento o decisión que ocurre en la realidad. Por ejemplo: Frente a la redacción *“Los pobladores no participan en las reuniones sobre subsidio habitacional”*, la redacción correcta sería *“Los pobladores participan activamente en las reuniones sobre subsidio habitacional”*.

Por otra parte, los supuestos que corresponden a los objetivos superiores involucran a los objetivos inferiores; por lo tanto, no corresponde repetir supuestos entre categorías de objetivos, o sea, un supuesto de fin es válido para propósito, componentes y actividades. Asimismo un supuesto de pro-

pósito es válido para componentes y actividades. Por esta razón conviene empezar a definir los supuestos por las categorías de objetivos superiores y así evitar repetir supuestos que posiblemente deberán eliminarse en los objetivos inferiores.

Una vez definidos los supuestos, entonces se deben someter a una “*prueba de consistencia*”; o sea, verificar que con el supuesto definido para un objetivo, es posible que se logre dicho objetivo y permita facilitar el logro del objetivo superior. Es por esto que el análisis de consistencia se realiza de abajo hacia arriba, utilizando preguntas como la siguiente: “*¿si se cumplen los supuestos definidos, se logrará el cumplimiento del objetivo?*” Si la respuesta es sí, entonces se dan las condiciones básicas para lograr el objetivo inmediatamente superior.

El supuesto de fin se elabora de forma distinta, ya que se debe pensar en las condiciones, acontecimientos y decisiones que deben ocurrir para dar sostenibilidad (en el largo plazo) a los objetivos logrados con el proyecto.



En programas o proyectos innovadores o donde el equipo técnico no cuenta con experiencia acumulada, es posible que no se tenga la información para definir supuestos de algunos de los objetivos. En tal situación, deben indicarse posteriormente cuando se ponga en marcha el programa y se perciban los posibles riesgos.

A continuación se indican – a modo de ejemplo -un conjunto de riesgos que puede o no ser supuestos:

| Riesgo | Supuesto | ¿Es o no es? | Razón |
|--|--|--------------|---|
| Ocurrencia de terremoto en el Cibao | Se presentan eventos telúricos con la periodicidad histórica | X | Baja probabilidad de riesgo: Los terremotos en Rep. Dom. ocurren muy esporádicamente; por tanto, la probabilidad de ocurrencia es baja para el período del proyecto. |
| La alta tasa de inflación no permite comprar todos los insumos necesarios para el proyecto | La inflación se mantiene en los rangos indicados por el Banco Central | ✓ | Riesgo probable: Se fundamenta en estudios sobre los cuales se define el presupuesto público. |
| Los usuarios no asisten a las capacitaciones | Se mantiene el interés de los usuarios en asistir a las capacitaciones | ✓ | Riesgo probable: Se supone que gran parte de los usuarios están interesados en capacitarse. |
| No existen recursos necesarios para el proyecto | El gobierno coloca recursos adicionales para la realización del proyecto | X | Baja probabilidad de riesgo: No se pueden suponer que le agregarán más recursos al proyecto. Se debe elaborar la MML con los recursos disponibles y probables. |
| No llegan oportunamente los recursos comprometidos por el gobierno | Los recursos presupuestales llegan oportunamente a la administración del proyecto | ✓ | Riesgo Probable: Solo se está ratificando un compromiso de desembolsos de Estado, no se exigen más recursos. |
| Violencia delictual contra los médicos que atienden barrios pobres de la ciudad de El Salvador | Los médicos que atienden consultorios pobres de la ciudad de El Salvador desempeñan su labor sin problemas | X | Alta probabilidad de riesgo: De acuerdo a lo informado por las autoridades y por la experiencia histórica, es muy probable la violencia contra los médicos en zonas de dominio del narcotráfico. |

Como se puede observar en el cuadro anterior, los riesgos dependen de la condición específica en que se desarrolle el programa. Un mismo hecho puede ser riesgo en un lugar o condición y no puede serlo en otro. También se puede observar que cuando un hecho es muy probable o muy poco probable claramente no corresponde a un supuesto.

Finalmente... (Conclusión)

Con la revisión de los supuestos se ha terminado la revisión de los conceptos de la MML. Resumiendo, la **lógica vertical** de la matriz permite definir con claridad y precisión los objetivos que se quieren lograr con el programa o proyecto. Con la **lógica horizontal**

se logra medir el avance de los objetivos producto de la intervención realizada y los supuestos permiten alertar sobre los posibles riesgos que pueden alterar el desarrollo del programa.

| | Resumen Narrativo | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|-------------|-------------------|-------------|------------------------|-----------|
| Fin | | | | |
| Propósito | | | | |
| Componentes | | | | |
| Actividades | | | | |

Después del análisis realizado se puede concluir que la MML es un instrumento que puede facilitar el diseño, la gestión y la evaluación de un programa, pero para aprovechar sus ventajas es necesario gran rigurosidad en su construcción, la que debe manifestarse en la coherencia y consistencia entre todos los elementos que la componen.

Glosario

Actividades: Son las tareas necesarias para lograr la producción de los bienes y servicios, o sea, los componentes del programa o proyecto.

Componentes: Corresponden a los bienes y servicios y regulaciones que produce el programa o proyecto y que recibe la población objetivo.

Fin: Corresponde a un objetivo superior, al cual el proyecto solo contribuirá a su logro. El logro depende de muchas intervenciones desarrolladas por otras instituciones públicas y privadas. Este es un “objetivo político” que no depende exclusivamente de la gerencia del proyecto o programa.

Indicadores: Es una herramienta de medición de objetivos. Solo mide, no “opina”.

Indicador de Calidad: Mide los atributos, capacidades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos. Es una dimensión de la eficacia. La calidad se puede medir mediante la opor-

tunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la presión en la entrega de los servicios.

Indicador de Economía: Mide la capacidad del programa/institución para administrar, generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros. Es una dimensión de la eficiencia. A este indicador “no le interesan los objetivos, solo ve costos”.

Indicador de Eficacia: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de un programa o proyecto. Dicho de otra forma, mide los logros entre lo planificado y lo obtenido. O en qué medida se está cumpliendo con sus objetivos, “sin referirse al costo de los mismos”.

Indicador de Eficiencia: Mide la relación entre el logro obtenido con respecto a los insumos o recursos utilizados. La eficiencia se puede medir mediante la productividad media y los costos de producción.

Línea base: Corresponde a la situación en que se encuentra la población objetivo al inicio del programa o proyecto. También se puede decir que corresponde al resultado de la aplicación de la fórmula del indicador con los valores del momento de inicio del programa o proyecto.

Medios de Verificación: Corresponden a los métodos utilizados para obtener información sobre los indicadores, en relación con los objetivos. Indican dónde y en qué forma se obtienen las informaciones sobre la realización de los objetivos y resultados. Los medios de verificación no son lo mismo que las fuentes de información.

Metas: Constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que se planea alcanzar en un determinado periodo de tiempo con relación a los objetivos previamente definidos. La meta es una decisión técnico-política ya que son los gerentes públicos, los que deben definirlas de acuerdo a las capacidades institucionales, los recursos disponibles y las condiciones del entorno.

Propósito: Corresponde a la situación deseada que se quiere lograr con el programa o proyecto, teniendo como referencia la situación actual o inicial. Es el resultado esperado después de terminar el programa o proyecto.

Supuestos: Son el conjunto de acontecimientos, condiciones y decisiones que la gerencia del proyecto no controla y que deben darse hipotéticamente en el tiempo en que se implementará dicho programa.

Ayuda memoria para construir una Matriz de Marco Lógico

| Resumen Narrativo | Indicadores | Medios de Verificación | Supuestos |
|---|---|---|--|
| <p>Fin: Objetivo superior, a largo plazo al que contribuye parcialmente el programa.</p> <p>Propósito: ● Es la situación final esperada con la ejecución del programa. El propósito es único, o sea, no pueden existir dos objetivos en un propósito ● Da la razón de la intervención - Se redacta como situación alcanzada. - Se redacta colocando la población objetivo + situación lograda</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● A nivel de fin se mide impacto ● El indicador de eficacia es el más usado para medir el Fin. ● La meta es lo que se espera lograr, y es decisión técnica-política ● La línea base es la situación al inicio del proyecto y recompara con la meta ● Formula puede ser %, promedios, tasa, índice. ● Mide aspectos caritativos y cuantitativos ● Cuidado con hacer indicadores que parecen formulas y viceversa ● Se debe indicar la frecuencia de medición | <ul style="list-style-type: none"> ● Es una herramienta de medición de objetivos. Solo mide, no "opina". ● No confundir con las fuentes de información ● Deben ser fácilmente identificables por cualquier persona | <ul style="list-style-type: none"> ● Son los acontecimientos, condiciones y decisiones que deben ocurrir para dar sostenibilidad a los logros ● Están fuera del control de la gerencia del programa ● Se redactan en términos positivos |
| <p>Componentes: ● Son los bienes y servicios que produce el programa para los usuarios ● Nunca más de 8 componentes</p> <p>Actividades: ● Son las tareas que hay que realizar para producir los bienes y servicios, ósea, los componentes ● Se definen por componente, en orden cronológico, se agrupan en macro-actividades ● Nunca más de ocho actividades por componente</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Los indicadores de eficacia, eficiencia y calidad son los más usados para medir los componentes. ● A nivel de Componentes se miden productos ● Se puede medir cualquiera de sus dimensiones pero es importante medir con indicador de economía ● A nivel de actividades se miden procesos | <ul style="list-style-type: none"> ● Corresponden a los métodos utilizados para obtener información sobre los indicadores. ● No confundir con las fuentes de información | <ul style="list-style-type: none"> ● Son los acontecimientos, condiciones y decisiones que deben ocurrir para lograr el propósito y posibilitar el logro del Fin. ● Están fuera del control de la gerencia del programa ● Se redactan en términos positivos |
| <p>Componentes: ● Son los bienes y servicios que produce el programa para los usuarios ● Nunca más de 8 componentes</p> <p>Actividades: ● Son las tareas que hay que realizar para producir los bienes y servicios, ósea, los componentes ● Se definen por componente, en orden cronológico, se agrupan en macro-actividades ● Nunca más de ocho actividades por componente</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Los indicadores de eficacia, eficiencia y calidad son los más usados para medir los componentes. ● A nivel de Componentes se miden productos ● Se puede medir cualquiera de sus dimensiones pero es importante medir con indicador de economía ● A nivel de actividades se miden procesos | <ul style="list-style-type: none"> ● Corresponden a los métodos utilizados para obtener información sobre los indicadores. ● No confundir con las fuentes de información | <ul style="list-style-type: none"> ● Son los acontecimientos, condiciones y decisiones que deben ocurrir para lograr el propósito y posibilitar el logro del Fin. ● Están fuera del control de la gerencia del programa ● Se redactan en términos positivos |

Formulario para Autoevaluación

PARTE I- RESPONDA VERDADERO O FALSO SEGÚN CONSIDERE Y ARGUMENTE.

1. Los objetivos de un proyecto se establecen en la lógica horizontal de la MML ____
2. El orden de los objetivos en la MML es: Fin, Propósitos, Actividades, Indicadores ____
3. La MML se enfoca desde tres lógicas: la vertical, la diagonal y la horizontal ____
4. Aunque la MML es de 4 filas y 3 columnas, hay ocasiones que debe ser de 3 por 4 ____
5. El Fin es el objetivo superior que el programa o proyecto está llamado a lograr ____
6. El resultado esperado después de terminar el programa o proyecto es el Componente 1 ____
7. El objetivo único que describe la situación deseada a lograr, en relación a la situación inicial del programa o proyecto se establece en el propósito ____
8. Redactar bien el Propósito implica utilizar palabras como “y”, “mediante”, “por medio de” ____
9. El mobiliario entregado a la población debe ser visto como una actividad dentro del componente ____
10. Un programa o proyecto puede llegar a tener 4 Propósitos, pero no más de 8 componentes ____

PARTE II- SELECCIONE LA RESPUESTA CORRECTA

1. ¿Cuál de las siguientes no es una de la lógicas para ver la MML?

- a) Lógica Vertical b) Lógica Diagonal c) Lógica Horizontal
d) todas se usan

2. Cuando en la MML se establece “los niños y niñas de Castillo cuentan con educación primaria de buena calidad”, se está ante:

- a) Fin b) Actividad c) Medio de verificación
d) Propósito

3. ¿Cuál de las siguientes no es una característica de un buen indicador:

- a) Objetivo b) Pragmático c) Relevante
d) Medible

3. Desde el ámbito del control en la MML, cuál de los siguientes indicador:

- a) Eficacia b) Proceso c) Resultado d) Impacto

Desde el ámbito del desempeño en la MML, cuál de los siguientes no es un indicador:

- a) Calidad b) Economía c) Producto d) Eficacia



Se terminó de imprimir
en el mes de Octubre del 2011,
en los talleres de la editora
Alfa y Omega
Ave. José Contreas No. 69
Santo Domingo, República Dominicana