

INSTRUMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MATRIZ DE
MARCO LÓGICO

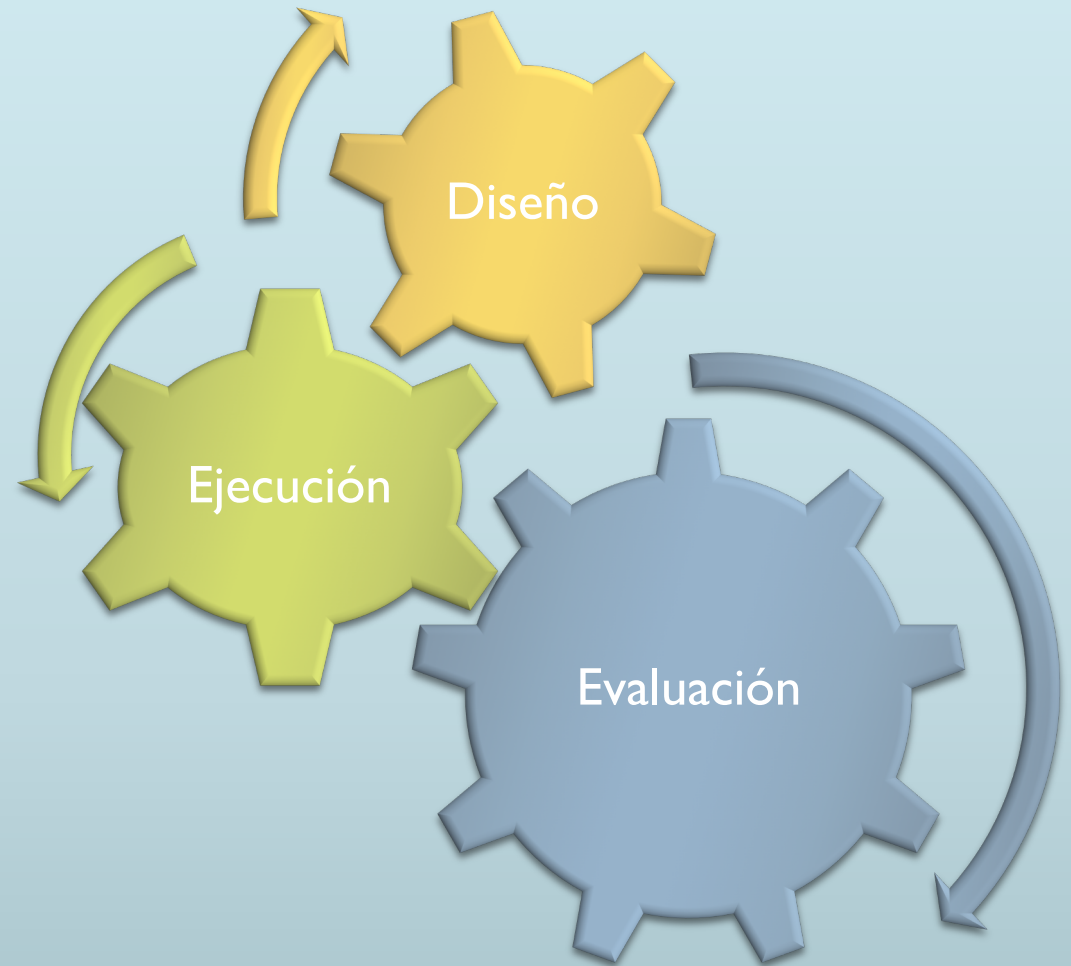
Universidad Nacional Autónoma de México

Juan Carlos Robles Ríos

La Metodología de Matriz de Marco Lógico

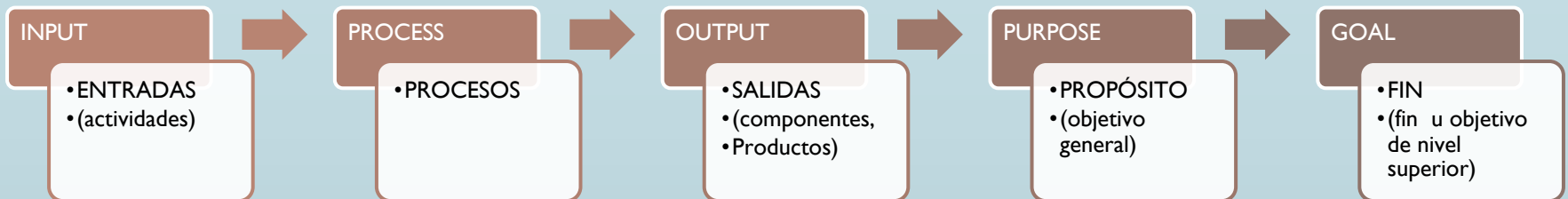
Definición

El MARCO LÓGICO es una herramienta que fortalece el DISEÑO, EJECUCIÓN y EVALUACIÓN de un programa



Antecedentes de la Metodología de Matriz de Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico concebida como un sistema:



RECAPITULANDO

CONTENIDO DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

4 líneas como categorías de objetivos:

Fin

Propósito

Componentes

Actividades

4 columnas como valores:

Comunicación (**Resumen Narrativo**)

Gestión (**Indicadores**)

Transparencia (**Medios de Verificación**)

Relación con el medio (**Supuestos**)



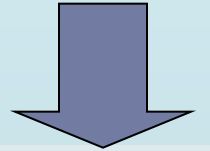
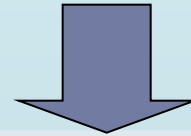
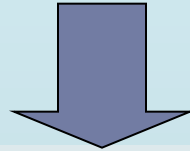
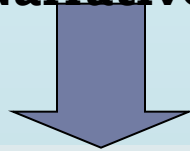
RECAPITULANDO

**Resumen
Narrativo**

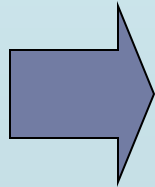
Indicadores

**Medios de
verificación**

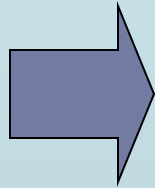
Supuestos



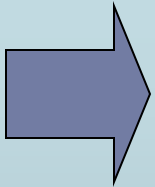
Fin



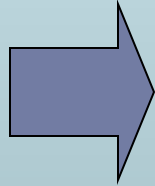
Propósito



Componente



Actividades





EL PROBLEMA

Para enunciar correctamente un problema se deben cumplir los siguientes requisitos:

- ▶ a) Estar expresado como una condición negativa.
- ▶ b) Tener especificada su ubicación (¿dónde ocurre?).

Un problema es un estado existente indeseado.



EL PROBLEMA

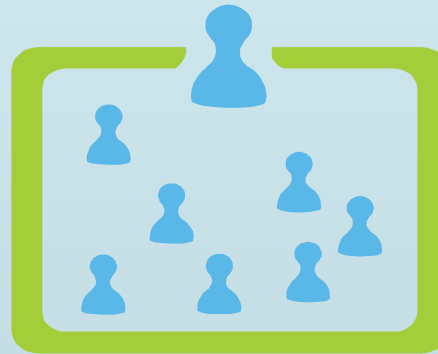
Ejemplos:

- ▶ Deterioro de las calles en la comunidad de El Hoyo.
- ▶ Deficiente prestación del servicio de limpieza urbana en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.
- ▶ Alto índice de delincuencia en el Distrito Federal.



LA POBLACIÓN OBJETIVO

La POBLACIÓN OBJETIVO es la que tiene el PROBLEMA.



El Programa busca proporcionarle a la POBLACIÓN OBJETIVO los MEDIOS para resolverlo.



IMPORTANCIA DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

- Permite focalizar el universo de atención.
- Facilita la delimitación de los alcances del Programa.
- Ofrece información que facilita el seguimiento objetivo de los resultados del Programa.



PARA UBICAR LA POBLACIÓN OBJETIVO

POBLACIÓN DE REFERENCIA

Población Potencial
(con problema)

Población
sin problema

POBLACIÓN
OBJETIVO

Población
Postergada



ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

- i. Determina a los **participantes** en la operación del Programa.
- ii. **Asigna responsabilidades** en la ejecución del Programa.
- iii. En los casos donde participan varios responsables, la matriz se constituye en un **instrumento que dirige la participación** de cada involucrado.
- iv. Da una idea del **grado de complejidad** del Programa. Es un reflejo del problema.



PASOS PARA LA INSTRUMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

1. Realizar un **Diagnóstico participativo** de una situación-problema que aqueja a una población.
2. Construir un modelo de las relaciones causa-efecto que determinan la situación-problema (**Árbol del Problema**).
3. Una vez validado el Árbol de Problema, se lo utiliza para construir el modelo de la solución (**Árbol de Objetivos o Árbol de Soluciones**)



PASOS PARA LA INSTRUMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

4. Asignar **Responsabilidades institucionales** para resolver la situación- problema.
 5. Transferir la información del Árbol de Solución al formato de **Matriz de Marco Lógico**.
 6. **Identificar Riesgos** del Programa o Proyecto mediante el cual se busca resolver el problema, y establecer los **Supuestos** bajo los cuales puede dar resultados el mismo.
-



PASOS PARA LA INSTRUMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

7. Validar la **Lógica Vertical** de la Matriz.
8. Definir **Indicadores** para dar seguimiento a cada una de las hipótesis del modelo de solución.
9. Establecer los **Medios para verificar la confiabilidad** de los indicadores.
10. Revisar la Lógica Horizontal de la Matriz



EL ÁRBOL DE PROBLEMA - HERRAMIENTA PARA DELIMITAR CAUSAS Y EFECTOS

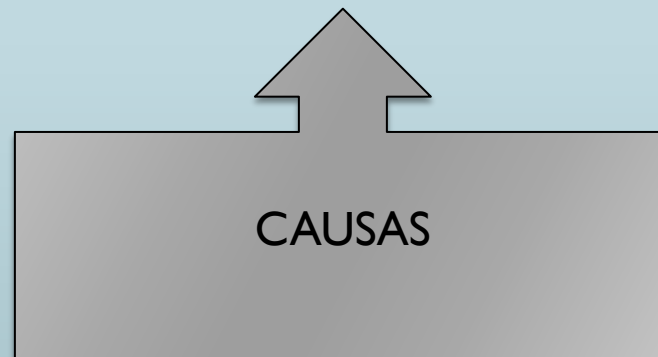
- Apoya en el análisis de la situación, con base en la forma como los involucrados perciben la problemática.
- Identifica los problemas principales en este contexto.
- Permite visualizar las relaciones de causa – efecto.



RELACIÓN DEL PROBLEMA CON LAS CAUSAS Y EFECTOS



PROBLEMA



INTEGRACIÓN DEL ÁRBOL DE SOLUCIONES

Formular todas las **condiciones negativas** que aparecieron en el árbol de problemas en forma de **condiciones positivas** que son:

- deseadas y
- realizables en la práctica



INTEGRACIÓN DEL ÁRBOL DE SOLUCIONES

1. El Problema se convierte en **Situación Deseada**.
2. Las Causas en **Medios**, y los Efectos en **Fines**.
3. Examinar las relaciones “medios - fines” determinadas y asegurar la validez e integridad del esquema.



INTEGRACIÓN DEL ÁRBOL DE SOLUCIONES

4. Si es necesario:

- Modificar las formulaciones.
- Agregar nuevos elementos si éstos son relevantes para alcanzar el objetivo.
- Eliminar enunciaciones que no sean efectivas o necesarias.



INTEGRACIÓN DEL ÁRBOL DE SOLUCIONES

5. Seleccione los Medios que podrían convertirse en un Producto o Servicio (COMPONENTE) a ser entregado por el Programa.
 6. Debajo de cada Componente, desagregue las Actividades necesarias para lograrlo.
 7. Presupueste las Actividades definidas.
-



TOMAR EN CUENTA: 2 TIPOS DE PROGRAMAS O PROYECTOS

1. Objetivo: Instalar una capacidad para operación posterior.

- ▶ Ejecución y Operación diferenciadas en el tiempo.
 - ▶ Producto principal: Bienes u Obras.
 - ▶ La responsabilidad de ejecución se cumple con la entrega de componentes.
 - ▶ Realización de Propósito posterior a la ejecución.
 - ▶ Ejemplo: Proyectos de Infraestructura.
-



TOMAR EN CUENTA: 2 TIPOS DE PROGRAMAS O PROYECTOS

2. **Objetivo: Cumplir metas de atención.**

- ▶ Ejecución y Operación se confunden.
- ▶ Producto principal: Servicios
- ▶
- ▶ Ejemplo: Proyecto de vacunación, Proyecto de Capacitación.



TRANSFERENCIA DE LA
INFORMACIÓN DETERMINADA EN EL
ÁRBOL DE SOLUCIONES A LA MATRIZ
DE MARCO LÓGICO



INTEGRACIÓN DE LA MATRIZ

1. Se escoge un **Fin** dentro de la parte pertinente del Árbol, y se transfiere a la Matriz a la Primera columna, Primera fila.
2. La Situación Deseada del Árbol se traspassa mecánicamente al Propósito de la Matriz (Primera columna, Segunda fila)



INTEGRACIÓN DE LA MATRIZ

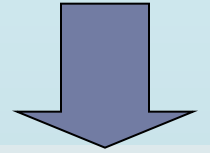
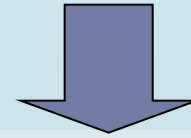
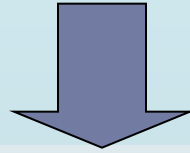
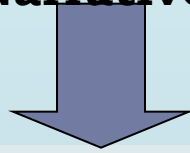
3. El contenido de las casillas de Medios del árbol, se traspasan a la Primera Columna de la Matriz, colocando los que son Productos o Servicios que entrega el Programa, en la fila de los **Componentes**.

4. Los medios para obtener los Componentes se acomodan en la fila de las **Actividades**.

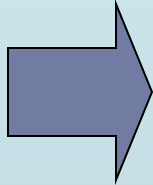


INTEGRACIÓN DE LA MATRIZ

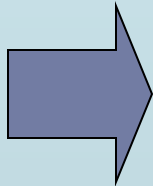
Resumen Narrativo **Indicadores** **Medios de verificación** **Supuestos**



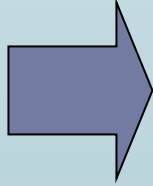
Fin



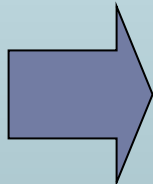
Propósito



Componente



Actividades





INCORPORACIÓN DE LOS SUPUESTOS (RIESGOS DEL PROGRAMA)

- Un riesgo es una situación que puede comprometer el éxito de la solución al problema.
- Cuando **son internos** pueden ser previstos y solucionados por la institución responsable.
- Cuando **son externos** no pueden ser resueltos por la institución responsable de la ejecución.



INCORPORACIÓN DE LOS SUPUESTOS (RIESGOS DEL PROGRAMA)

- Los riesgos deben identificarse adecuadamente para **prevenirlos** o **mitigarlos** mediante acciones del Programa.
- Sólo se dejan los **riesgos relevantes**, por la importancia de sus consecuencias, como por la probabilidad de que ocurran.



INCORPORACIÓN DE LOS SUPUESTOS (RIESGOS DEL PROGRAMA)



El análisis de cada riesgo permite determinar qué Supuestos deben quedar en la Matriz



INCORPORACIÓN DE LOS SUPUESTOS (RIESGOS DEL PROGRAMA)

- En la Matriz, **cada riesgo** da lugar a **un Supuesto** en la Cuarta Columna.
- El Supuesto es que **el riesgo NO ocurre.**

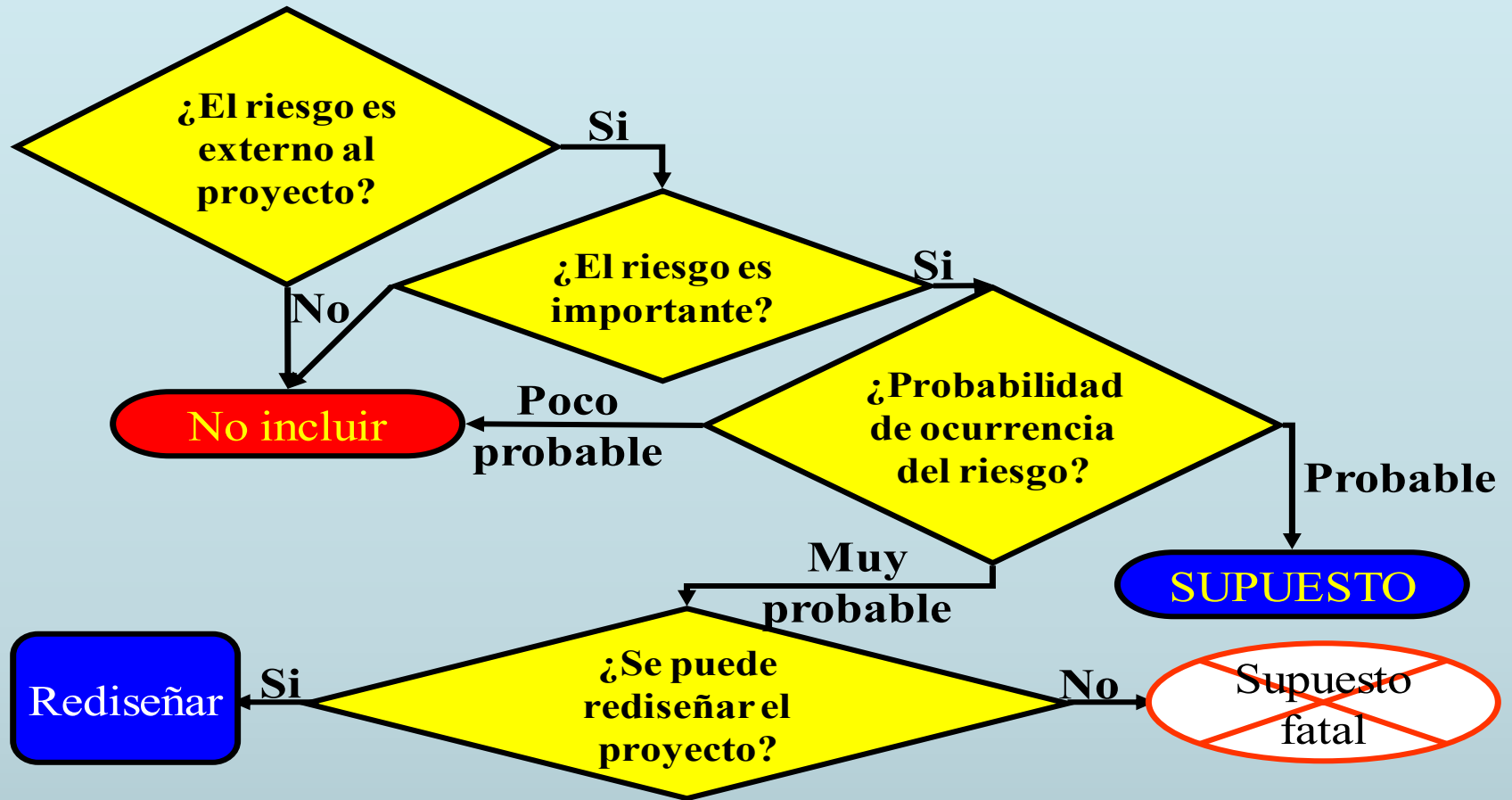


INCORPORACIÓN DE LOS SUPUESTOS (RIESGOS DEL PROGRAMA)

- La incorporación de supuestos pasa primero por realizar un listado de situaciones candidatas a constituirse en Riesgo - Supuesto.
- Luego, se los analiza según el siguiente proceso y se convierte en un supuesto:



ANÁLISIS DE LOS RIESGOS CANDIDATOS A CONVERTIRSE EN SUPUESTOS



VENTAJAS DE CONTAR CON LOS SUPUESTOS

- Mejora la comunicación **entre los Responsables** de la ejecución del Programa y **la Alta Dirección.**
- Identifica lo que está fuera del control de la Gerencia o Responsabilidad Directa de la ejecución del Programa



VENTAJAS DE CONTAR CON LOS SUPUESTOS

- Proporciona un juicio compartido acerca de la probabilidad de éxito.
- Si falla el supuesto, existe una mayor probabilidad que el Gerente se comuniqué con la Superioridad en lugar de evitarlo u ocultarlo.



La Metodología de Matriz de Marco Lógico

Lógica de la matriz

	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto
	FIN			
			entonces	
si	PROPÓSITO	más		Supuesto
			entonces	
		más		
si	COMPONENTE			Supuesto
			entonces	
		más		
si	ACTIVIDAD			Supuesto

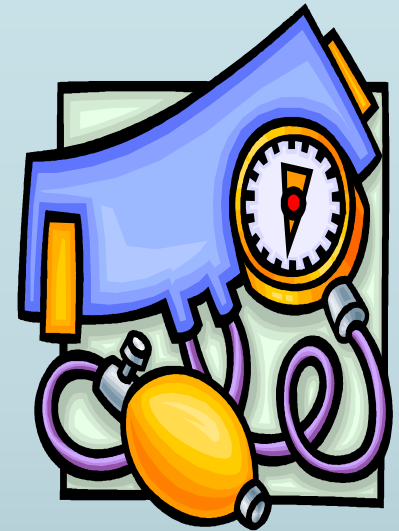
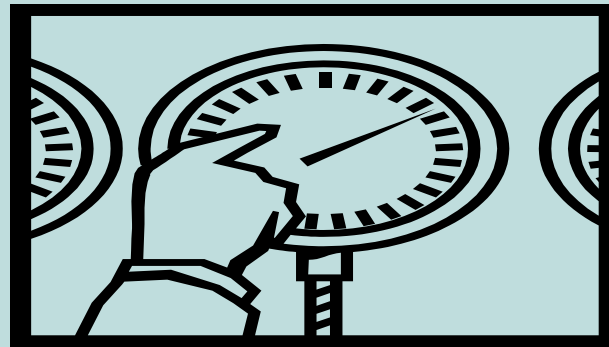


EJEMPLO DE SUPUESTOS ESTABLECIDOS EN UN PROGRAMA

	OBJETIVOS			SUPUESTOS
FIN	Se obtienen mejores resultados			
PROPOSITO	Mejores procesos en el lugar de trabajo			<u>SUPUESTOS PF</u> Graduados aplican nuevos conocimientos
COMPONENTES	Curso A Curso B Curso C			<u>SUPUESTOS CP</u> Alumnos aprueban cursos
ACTIVIDADES	•Convocar a candidatos •Recibir inscripciones			<u>SUPUESTOS AC</u> Candidatos tienen interés Candidatos se inscriben



INDICADORES



DEFINICIÓN DE INDICADORES

- Son una herramienta, un instrumento.
- Permiten **capturar información** relevante sobre distintos **atributos** y **dimensiones** del **estado** y el **desempeño** del fenómeno o evento que queremos observar.
- Son instrumentos de evaluación.

Permiten el MONITOREO y la
EVALUACIÓN de un Programa



CRITERIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES (CARACTERÍSTICAS)

- Válidos (efectivamente mide lo que intenta medir).
- Confiables (su medición repetida reproduce los mismo resultados).
- Específicos (miden solo el fenómeno que se quiere medir).
- Sensibles (refleja cambios en los fenómenos que queremos medir).
- Permitir su medición cuantitativa y cualitativa.

CRITERIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES (CARACTERÍSTICAS)

SER SENCILLOS

“De administrar, aplicar y explicar”

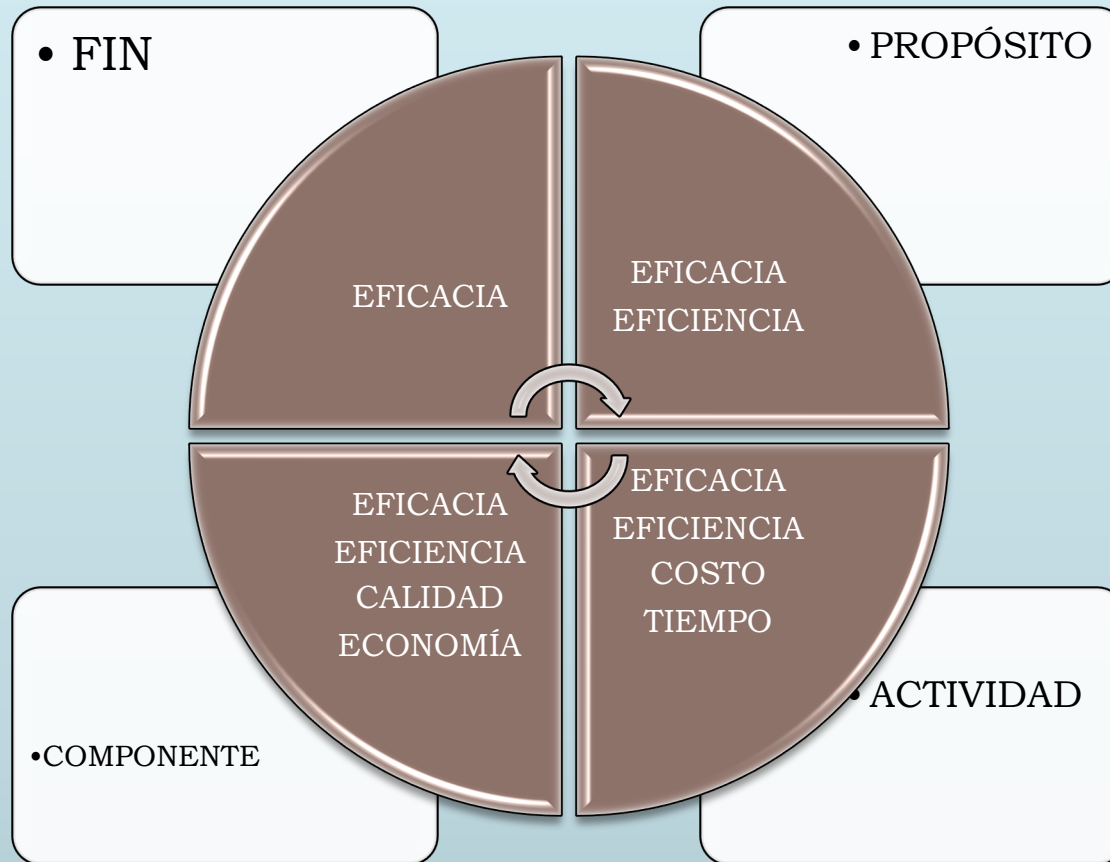


USO DE INDICADORES EN LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

- Los indicadores se definen para proporcionar información necesaria para **conducir adecuadamente** la solución al problema.
- Ello implica que haya al menos un indicador por hipótesis identificada en la Lógica Vertical, que **informe acerca del grado de cumplimiento de ella**.
- Estos son los indicadores propios del Marco Lógico y se denominan de **Eficacia**



INDICADORES RECOMENDADOS PARA LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO



INDICADORES DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Eficacia:

- **Miden el nivel de cumplimiento de los objetivos.**
- **En general se relacionan con la POBLACIÓN POTENCIAL u OBJETIVO.**
- Ej. Tasas de terminación de educación básica de los beneficiarios respecto a la nacional.
- Ej. Porcentaje del total de niños beneficiarios del Programa que están en control nutricional.
- Número promedio de familias atendidas por médico.

Eficiencia:

- **Miden que tan bien se han usado los recursos en la producción de los resultados.**
 - **Relacionan productos con costos o insumos.**
 - Ej. Porcentaje del presupuesto del Programa que se gasta en su administración.
 - Ej. Número de vacunas por población potencial infantil a influenza aplicadas al mes.
-



INDICADORES DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Calidad:

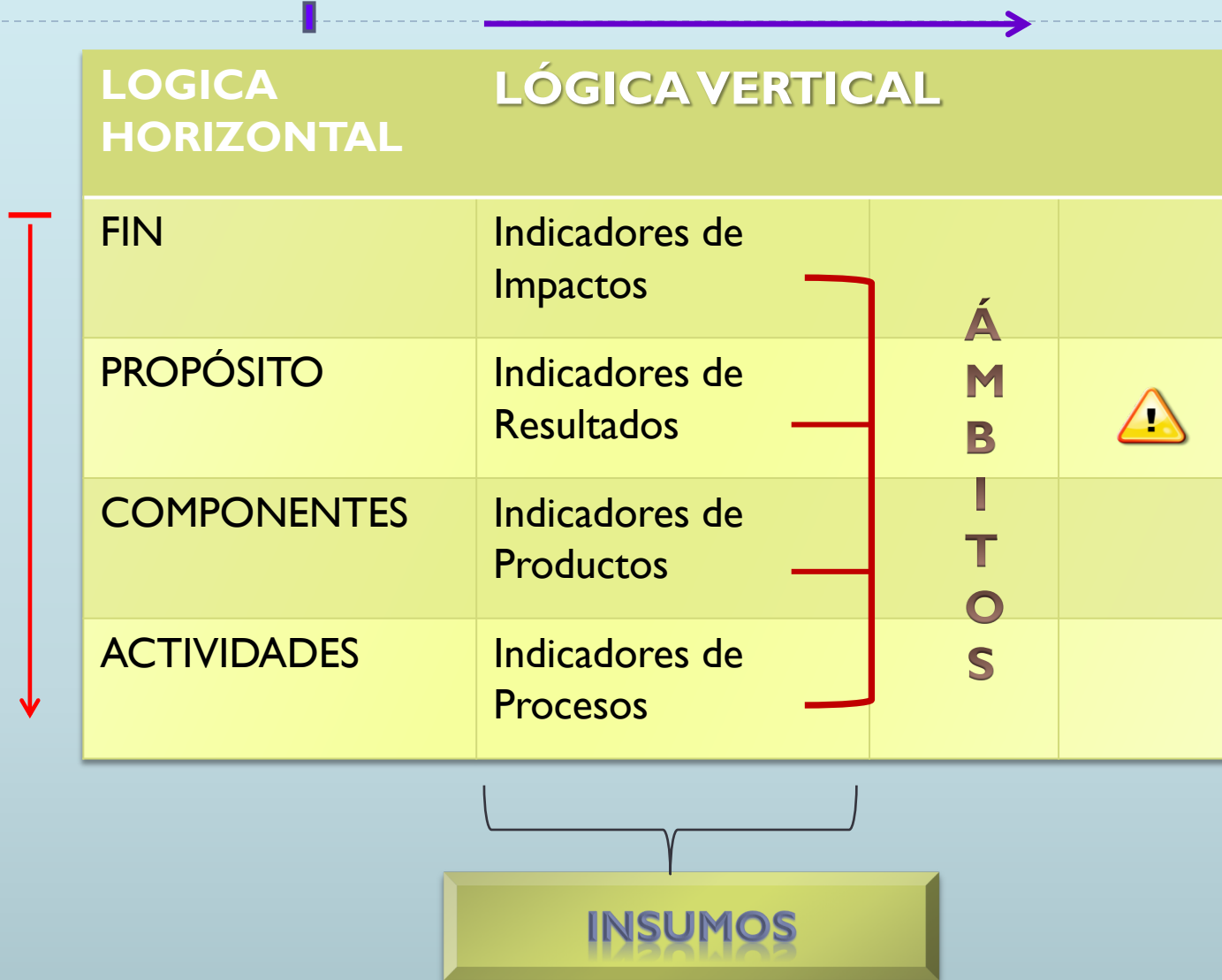
- **Evalúan atributos respecto a normas, referencias externas o satisfacción de los beneficiarios (usuarios).**
- Ej. Porcentaje del total de becarios que considera atractivo el incentivo.
- Ej. Porcentaje del total de unidades médicas en el Programa que están acreditadas.

Economía:

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



RELACIÓN INDICADORES / MATRIZ DE MARCO LÓGICO



FÓRMULAS MÁS COMUNES PARA CONSTRUIR INDICADORES

TIPO DE FÓRMULA	DEFINICIÓN	FÓRMULA	EJEMPLO
Porcentaje	Indica la frecuencia con que ocurre la situación medida por cada cien casos. Permite presentar en términos relativos la intensidad de un evento respecto a un universo	$A = \frac{B}{C} \times 100$	<p>A= Porcentaje de mujeres beneficiarias del Programa de Mujeres Artesanas que incrementan su ingreso.</p> <p>B= Número de mujeres beneficiarias del Programa de Mujeres Artesanas que incrementan su ingreso.</p> <p>C= Total de mujeres beneficiarias del Programa de Mujeres Artesanas.</p>
Variación porcentual	Expresa el cambio en el tiempo de un monto o cantidad en relación con otro	$A = \frac{B - C}{C} \times 100$	<p>A= Variación porcentual de la producción agrícola de cultivos cíclicos.</p> <p>B= Valor de la Producción agrícola de cultivos cíclicos en el período actual.</p> <p>C= Valor de la Producción agrícola de cultivos cíclicos en el período anterior.</p>



FÓRMULAS MÁS COMUNES PARA CONSTRUIR INDICADORES

TIPO DE FÓRMULA	DEFINICIÓN	FÓRMULA	EJEMPLO
Promedio	Expresa el valor medio de los eventos observados. En términos estadísticos se le conoce como la media aritmética	$A = \frac{\sum X}{N}$	<p>A= Días promedio de estancia en el estado de turistas nacionales y extranjeros.</p> <p>X= Total de días de estancia de cada turista nacional o extranjero en el estado.</p> <p>N= Número de turistas nacionales y extranjeros.</p>
Razón	Establece una relación o comparación entre una categoría en función de otra categoría base	$A = \frac{B}{C}$	<p>A= Razón de alumnos/maestros por nivel de educación pública básica.</p> <p>B= Número de alumnos por nivel de educación pública básica.</p> <p>C= Número de maestros por nivel de educación pública básica.</p>

FÓRMULAS MÁS COMUNES PARA CONSTRUIR INDICADORES

TIPO DE FÓRMULA	DEFINICIÓN	FÓRMULA	EJEMPLO
Tasa	Las tasas son una variante de las razones. Éstas asocian el número de casos de un subgrupo o categoría, con el número de casos de otro subgrupo, por lo cual se puede catalogar como un indicador de probabilidad de ocurrencia del fenómeno	$A = \frac{B}{C} \times D$	<p>A= Tasa de mortalidad infantil.</p> <p>B= Número de defunciones de menores de un año.</p> <p>C= Total de menores de un año.</p> <p>D = 10 mil.</p>
Números absolutos	Permiten dar cuenta de la magnitud del fenómeno estudiado	$A = A$	<p>A= Número de árboles que sobreviven por lo menos tres años después de haber sido sembrados del Programa Estatal Forestal.</p>
Diferencia	Permite evaluar los cambios en las magnitudes absolutas entre un período y otro	$A = B - C$	<p>A= Número de nuevos empleos formales creados.</p> <p>B = Total de empleos formales en el presente período.</p> <p>C = Total de empleos formales en el período anterior.</p>

INDICADORES DE EFICACIA

- ② MIDE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UN OBJETIVO.
- ② SE PUEDE MEDIR EN CUALQUIER NIVEL DE OBJETIVO
- ② A NIVEL DE PROPÓSITO Y DE FIN SE MIDE EL LOGRO
- ② EL MÁS EMPLEADO ES EL DE COBERTURA
 - LA COBERTURA DE UN PROGRAMA

FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

Área de análisis de la Eficacia

INDICADORES DE EFICIENCIA

- ② LA EFICIENCIA MIDE LA RELACIÓN ENTRE LOS **PRODUCTOS Y SERVICIOS GENERADOS** CON RESPECTO A LOS **INSUMOS O RECURSOS UTILIZADOS**.
- ② VERIFICA EL GRADO EN QUE:
 - ② LOS **INSUMOS** SE ENTREGARON DE MANERA ORGANIZADA Y AL MÍNIMO COSTO POSIBLE.
 - ② LAS **ACTIVIDADES** SE EJECUTARON AL MENOR COSTO EN LOS PLAZOS ESTABLECIDOS
 - ② LOS **PRODUCTOS** (Componentes) SE OBTUVIERON AL MENOR COSTO
 - ② LOS COSTOS **ADMINISTRATIVOS** FUERON LO MÁS BAJO POSIBLES

FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

Área de análisis de la Eficiencia

EJEMPLOS DE INDICADORES DE EFICIENCIA

- Costo promedio por usuario atendido por el programa
 - Costo promedio de la maquinaria entregada
 - Costo administrativo del programa sobre el total del presupuesto ejecutado
 - Costo del programa por municipio atendido
 - Porcentaje de gasto en operación respecto de gasto total
 - Costo del componente 1 (suma del gasto realizado en todas las actividades asociadas a la producción del componente 1)
 - Costo promedio por escuela supervisada.
 - Porcentaje del gasto de administración sobre el presupuesto total del programa
-



INDICADORES DE CALIDAD

- Mide **atributos, capacidades o características** que deben tener los bienes o servicios para satisfacer adecuadamente los objetivos del programa.
- **Calidad** es una dimensión de la eficacia, pero por su importancia se la distingue con nombre propio.

FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

Área de análisis de la Calidad

INDICADORES DE ECONOMÍA

- ② LA ECONOMÍA SE REFIERE A LA CAPACIDAD DE LA GERENCIA DEL PROGRAMA PARA **ADMINISTRAR ADECUADAMENTE LOS RECURSOS FINANCIEROS.**
- ② ANALISIS CÓMO:
 - ② SE UTILIZÓ EL PRESUPUESTO ASIGNADO.
 - ② SE CAPTARON RECURSOS ADICIONALES A LOS DE LA LEY DE PRESUPUESTOS
 - ② SE RECUPERARON RECURSOS EN CASO DE EXISTIR ESTA MODALIDAD EN EL PROGRAMA (CRÉDITO, VIVIENDA EN CONJUNTO)

FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

Área de análisis de la Economía

EJEMPLOS DE INDICADORES DE ECONOMÍA

- ❖ Porcentaje de recuperación de créditos de corto plazo
 - ❖ Aporte de beneficiarios a financiamiento sobre Monto total de inversión del programa
 - ❖ Gasto de realizado sobre el gastos programado
 - ❖ Recuperación de cobranza sobre la Facturación
 - ❖ Propoción de recursos ingresados al programa por otras fuentes
 - ❖ Porcentaje de ejecución del presupuesto
 - ❖ Porcentaje de recuperación de los costos del programa
-



LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN

- Registros administrativos
- Estudios y reportes
- Encuestas
- Registros estadísticos
- Informes



LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN

CARACTERÍSTICAS

- Claramente definidos
- Dónde se ubican, en qué área, en qué dirección.
- Cómo se llama el medio de verificación, por ejemplo: base de datos de matrícula estudiantil de la DG de Matrícula Educativa, etc.



¡ GRACIAS !

