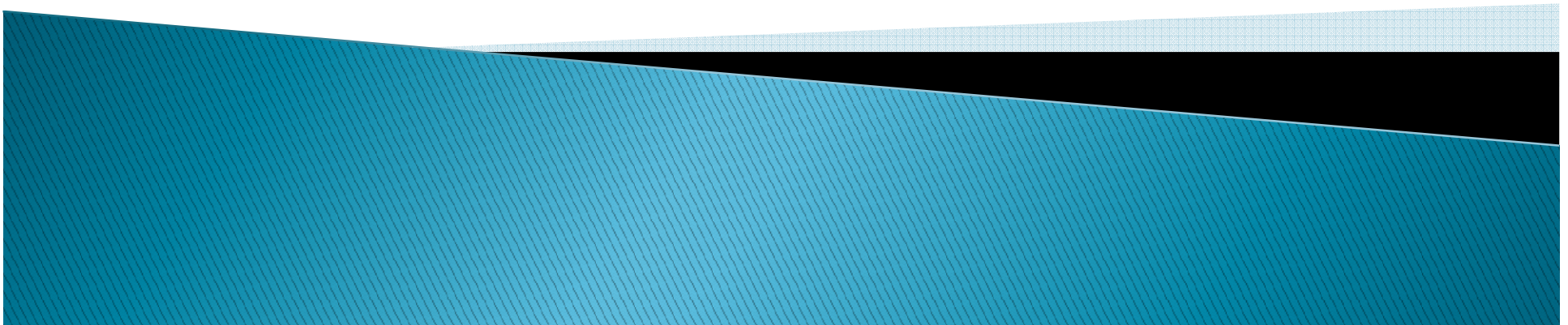
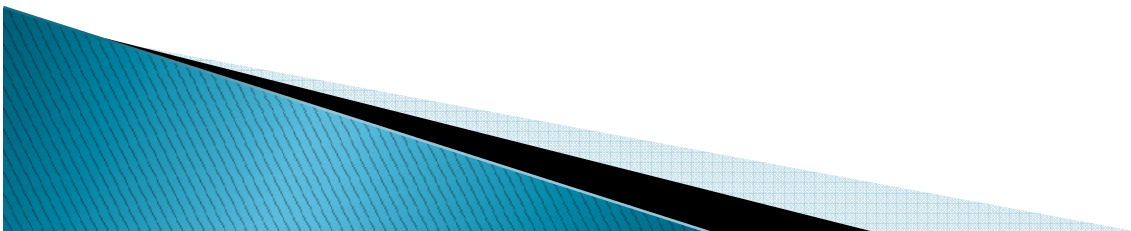
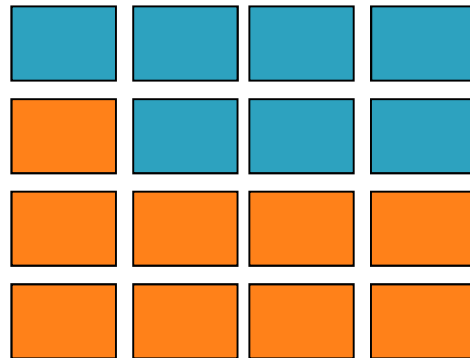


Enfoques Metodológicos

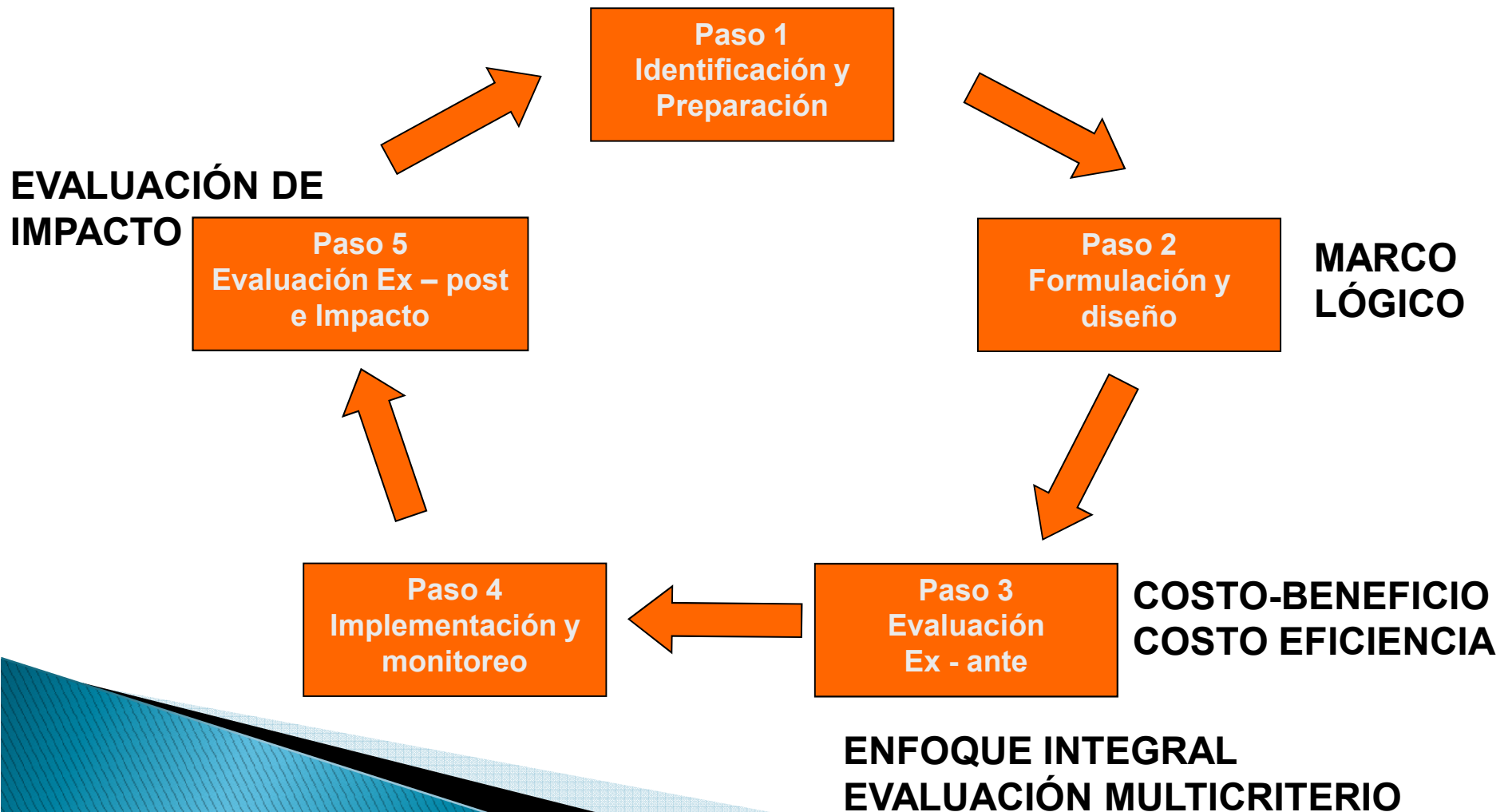
FERNANDO CARTES MENA



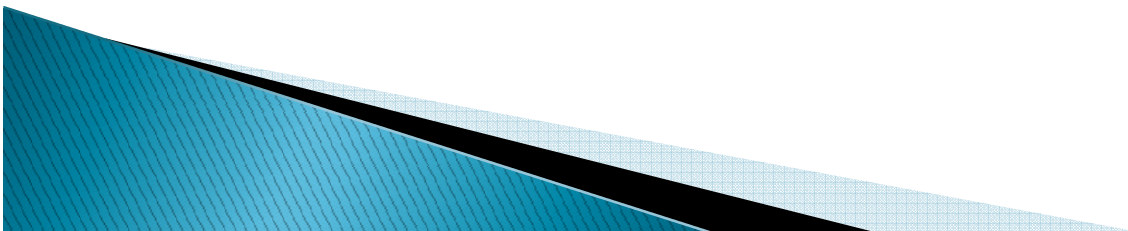
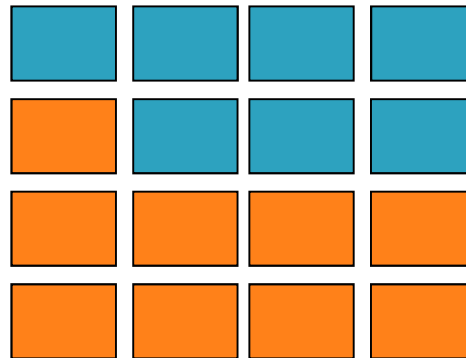
1. INTRODUCCIÓN



Proceso de implementación y desarrollo de proyectos y programas



2.MATRIZ DE MARCO LÓGICO



La MML incorpora 5 elementos analíticos que han sido abordados en la etapa de formulación:

- Análisis del problema.
- Análisis de involucrados.
- Análisis de objetivos.
- Identificación de alternativas de solución al problema y Selección de alternativa óptima.
- Estructura analítica del programa.

ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA

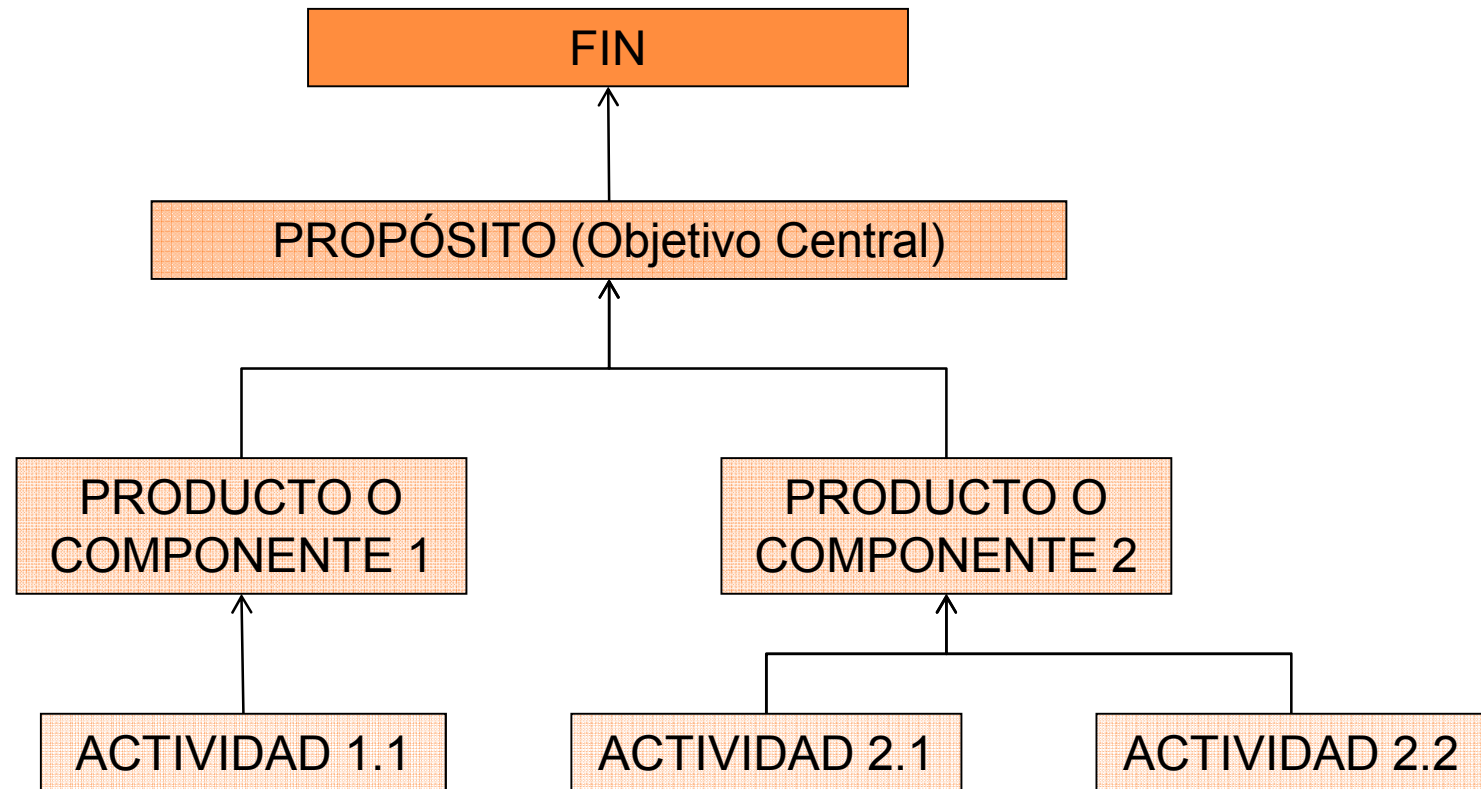
Una vez seleccionada la alternativa de programa, antes de la construcción de la Matriz de Marco Lógico, es conveniente construir la EAP, para establecer niveles jerárquicos:

- FIN
- PROPÓSITO (OBJETIVO CENTRAL)
- COMPONENTES (PRODUCTOS)
- ACTIVIDADES

EAP es un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus aspectos más generales y que resume la intervención en 4 niveles jerárquicos, que darán origen a la Matriz de Marco Lógico.

Sirve para ordenar las responsabilidades en la gerencia de programa en la etapa de ejecución.

ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA



Metodología del Marco Lógico

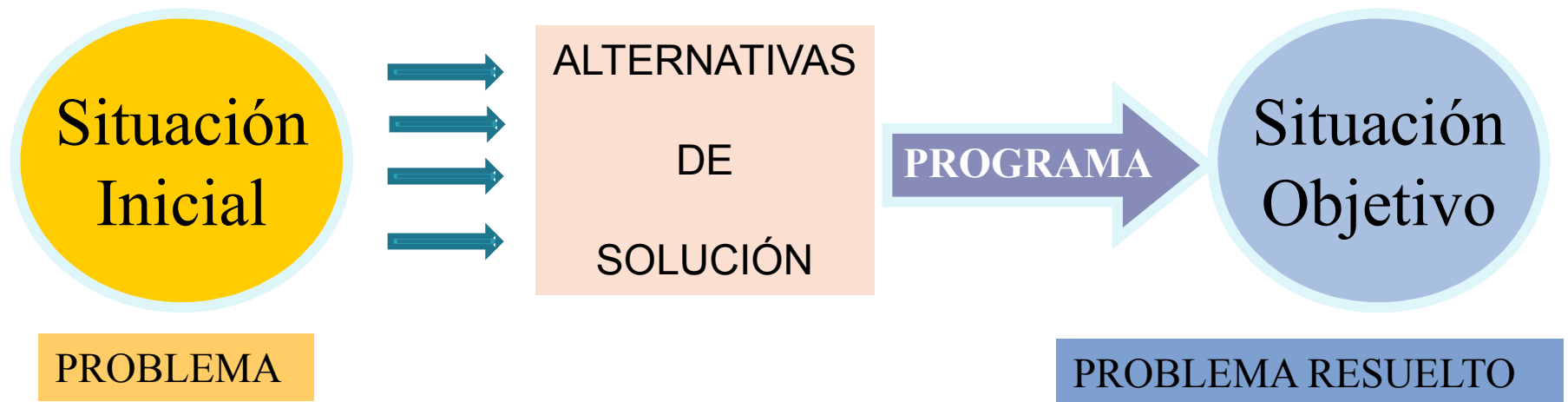
1. Es una herramienta para facilitar la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos o programas.
2. Se puede utilizar en todas las etapas del programa o proyecto:



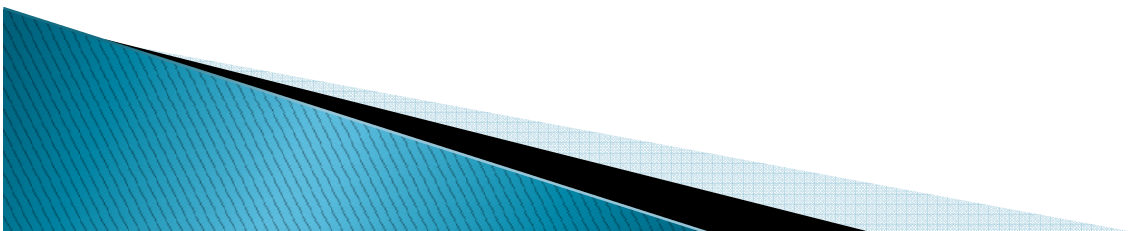
Metodología del Marco Lógico

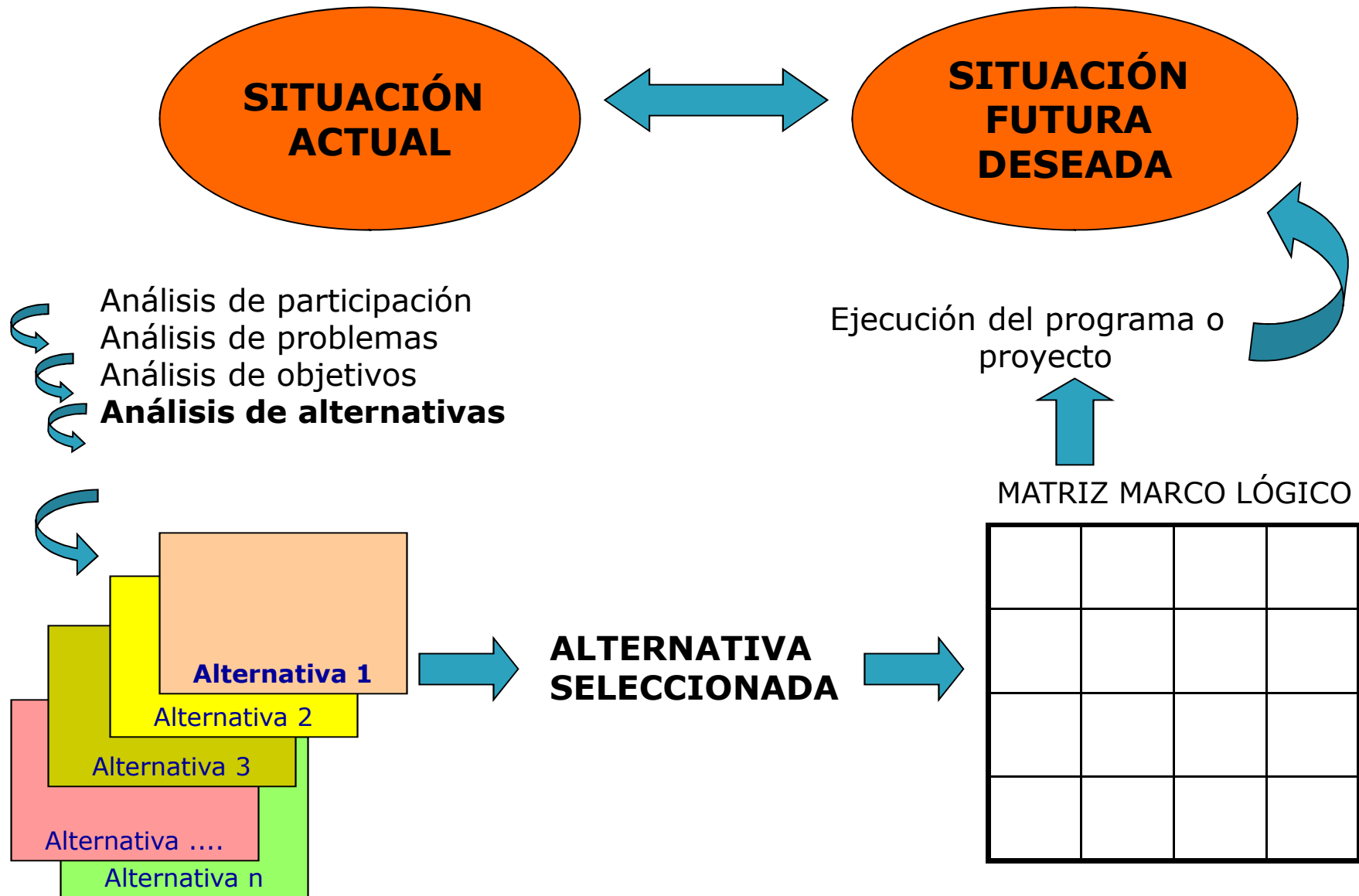
Contempla 2 etapas:

1. Identificación del problema y alternativas de solución



2. Planificación. La idea de programa se convierte en un plan operativo práctico para su ejecución. Elaboración de la Matriz de Marco Lógico





MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Es un formato donde se sintetizan y consolidan los aspectos más importantes del diseño de un programa o proyecto.

Se llenan las columnas y se comprueba su lógica interna.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

RESUMEN DEL PROYECTO

Conceptos importantes:

- Separar la causa del efecto
- Usar frases sencillas y breves
- Eliminar múltiples objetivos

¿Cuál es la finalidad del proyecto?
(impacto en un largo plazo)

¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?
(impacto directo, resultado de utilizar
los componentes)

¿Qué debe ser producido por el
proyecto?

¿Cómo se producirán los Componentes?

FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

OBJETIVO DE FIN

- Un programa es la respuesta a un problema que se ha detectado en una realidad concreta.
- El fin del programa es la descripción de la solución al problema detectado. Es el objetivo de largo plazo.
- El programa contribuye al logro de esta solución, pero no significa que por sí solo resuelve el problema.

OBJETIVO DE PROPÓSITO

- ▶ Es el segundo nivel de objetivo.
- ▶ Es el aporte concreto que realiza el programa a la resolución del problema.
- ▶ Es el resultado esperado, como consecuencia de producir y utilizar los componentes.

COMPONENTES (PRODUCTOS Y/O SERVICIOS)

- ▶ Son los bienes y/o servicios producidos por el programa que permiten lograr el propósito del mismo, a través de realización de las actividades que se establecen.
- ▶ Es el logro inmediato de las actividades que se planifican.
- ▶ Los diferentes componentes deben articularse para permitir el logro del propósito.
- ▶ Los componentes deben ser autónomos e independientes. Es decir el logro de uno no puede interferir el logro de otro.

ACTIVIDADES

- Las actividades definen el modo de producción, es decir, la forma en que se proveerá el bien o servicio identificado como producto.
- Son las acciones que debe realizar la institución ejecutora para generar los productos, a través de los cuales se logrará el propósito.
- De esta manera, a cada producto corresponde una acción o un conjunto de acciones claramente relacionadas con él.
- Las actividades deben ser programadas en el tiempo.
- Es a nivel de las actividades donde se asignan los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para obtener los productos y/o servicios.

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

- Las actividades programadas definen el modo de producción, es decir, la forma en que se proveerá el bien o servicio identificado como componente.
- A cada componente le corresponde una acción o un conjunto de acciones claramente relacionadas con él.

CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES

- La calendarización o programación es una manera de definir el tiempo de realización de cada actividad con el fin de:
 - ordenar racionalmente el uso de los recursos
 - definir mejor las responsabilidades
 - favorecer la entrega oportuna de los productos o servicios
 - facilitar el control operacional
- Un adecuado desarrollo de las actividades contempladas en el programa requiere necesariamente pensar en los tiempos adecuados para su ejecución .

CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES

- Primero se debe definir la secuencia optima de las actividades o acciones a desarrollar, de tal forma de llevar a cabo el desarrollo del programa usando eficientemente el tiempo requerido para ello.
 - Identificar las distintas actividades, con las respectivas secuencias y tiempos de cada actividad.
 - Graficar la carta gantt. Cronograma de actividades

PRESUPUESTO

REQUERIMIENTOS PRESUPUESTARIOS

- Se deben identificar los ítem del presupuesto necesarios para el desarrollo completo del programa, según corresponda.
- Identificar el presupuesto por actividad de cada componente, sin detallar los ítem.
- Establecer la cantidad requerida de dichos recursos para llevar a cabo el programa. Estos deben ser medidos en la unidad que sea más pertinente.

PRESUPUESTO

ÍTEM	CANTIDAD		COSTO U.		SUB - TOTAL		COSTO TOTAL
	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	
Desarrollo del programa							
Gastos generales							
Otros							
Solicitud de recursos del programa							

Costo total del programa



PRESUPUESTO

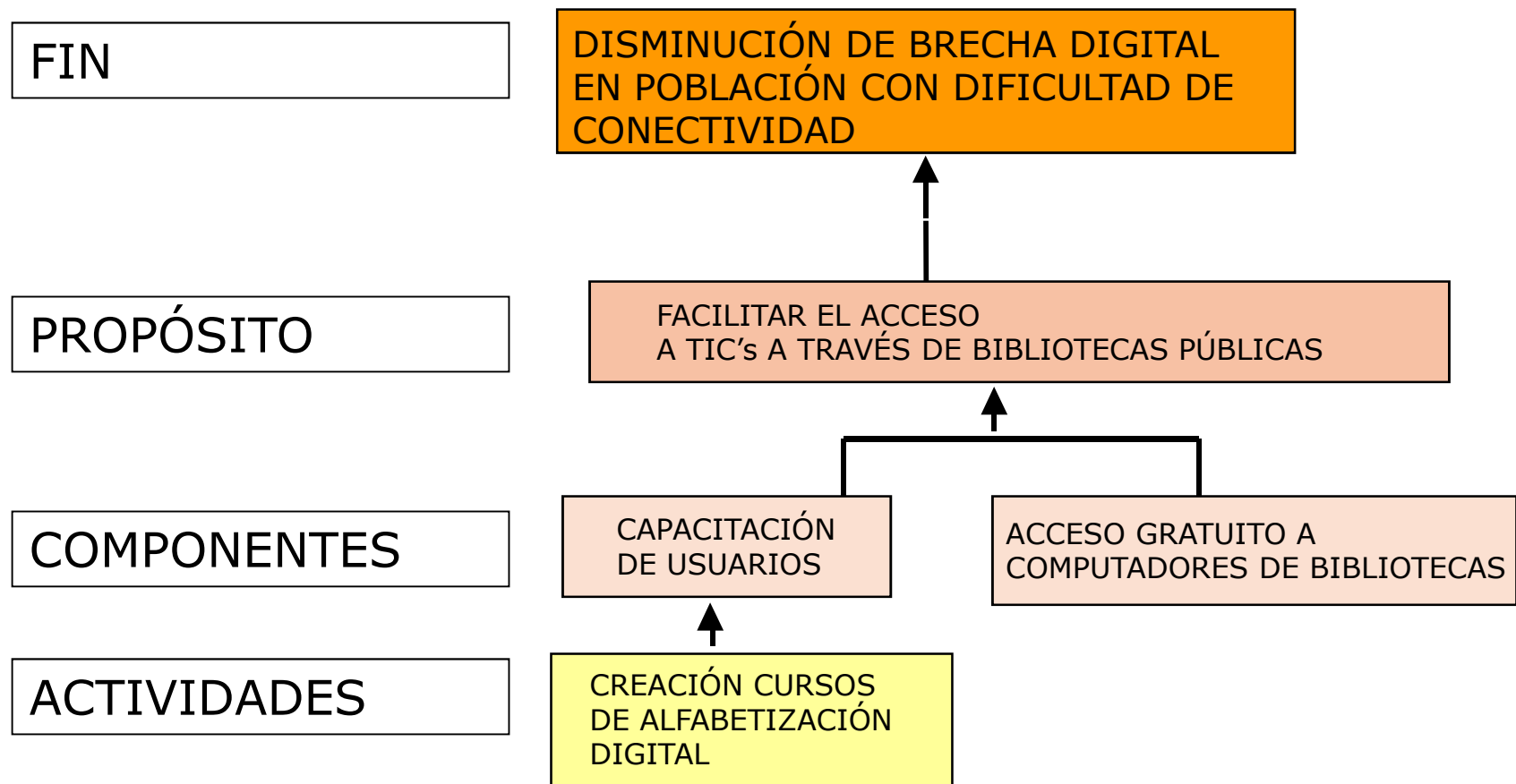
COMPONENTE 1

ACTIVIDADES	CANTIDAD		COSTO U.		SUB - TOTAL		COSTO TOTAL
	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	
1.1							
1.2							
1.3							
Solicitud de recursos componente 1							

Costo total componente 1

ESTRATEGIA SELECCIONADA

ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA



ESTRATEGIA SELECCIONADA

COLUMNA OBJETIVOS

OBJETIVOS

FIN:

DISMINUIR LA BRECHA DIGITAL EN POBLACIÓN CON DIFICULTAD DE CONECTIVIDAD SOCIOECONÓMICA Y GEOGRÁFICA

PROPOSITO:

FACILITAR EL ACCESO DE USUARIOS DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS A TIC's Y ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO PARA SU UTILIZACIÓN

COMPONENTES:

1. CAPACITACIÓN DE USUARIOS EN TIC's
2. ACCESO GRATUITO A TIC's A TRAVÉS DE COMPUTADORES EN LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS
3. INTEGRACIÓN DE BIBLIOREDES CON BIBLIOTECAS PÚBLICAS

ACTIVIDADES:

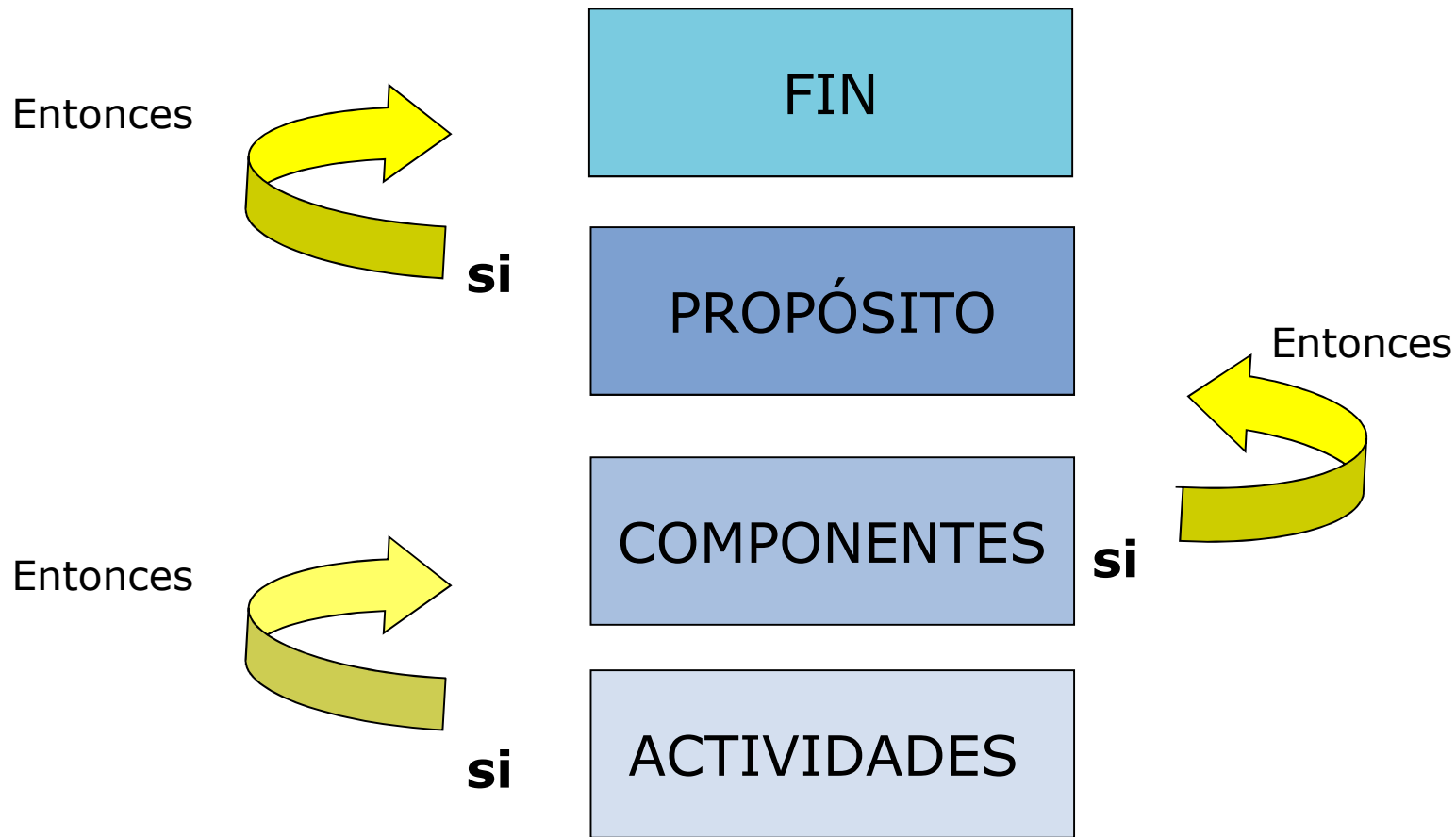
- 1.1 DEFINICIÓN DEL CURSO DE ALFABETIZACIÓN DIGITAL
- 1.2 LICITACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL CURSO
- 1.3 IMPLEMENTACIÓN DEL CURSO EN LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS
- 1.4 CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS MONITORES PARA ENTREGAR CURSO
- 1.5 SEGUIMIENTO Y SUPERVISION
- 1.6 EVALUACIÓN DEL COMPONENTE

REVISIÓN OBJETIVOS DE LA MATRIZ ML

Si el programa está bien diseñado se debe cumplir lo siguiente:

1. Las actividades especificadas para cada componente son las necesarias y suficientes para producirlos.
2. Cada componente es necesario para lograr el propósito del programa.
3. No falta ninguno de los componentes necesarios para lograr el propósito del programa.
4. Si se logra el propósito del programa este contribuirá al logro del fin.
5. Aparecen claramente señalados el fin, el propósito, los componentes y las actividades.
6. El fin es una respuesta al problema diagnosticado.

REVISIÓN DE LA LÓGICA DE LOS OBJETIVOS



La lectura es: si se ejecutan las actividades , entonces se cumple el componente y así sucesivamente

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

INDICADORES

1. Es una especificación cuantitativa de la relación entre dos o más variables que permite verificar el cumplimiento alcanzado de los objetivos o meta planificada.
2. Son relevantes en el proceso de diseño, seguimiento y evaluación intra, post y *ex post*, dado que permiten identificar los aspectos evaluables de la intervención.
3. Los indicadores se construyen a partir de las variables sobre las cuales se pretende conocer su evolución. El indicador da cuenta de esa evolución.

INDICADORES



CONDICIONES DE LOS INDICADORES

- **PERTINENCIA:** deben ser pertinentes a los procesos y productos del programa, de modo que reflejen íntegramente el grado de cumplimiento de sus objetivos.
- **UNIDADES COMPARABLES:** las unidades de medición deben ser comparables de un año a otro.
- **INDEPENDENCIA:** deben responder a acciones desarrolladas por el programa y estar exentas de condiciones externas.
- **CONSIDERACIÓN DE SITUACIONES EXTREMAS:** poner especial cuidado de que los promedios pueden dejar fuera situaciones extremas que deben ser consideradas especialmente.

CONDICIONES DE LOS INDICADORES

- **CONFIABILIDAD Y COSTO MÍNIMO:** la información debe ser recolectada a un costo razonable y con las garantías de confiabilidad necesarias.
- **USO PÚBLICO:** los resultados deben ser conocidos y accesibles.
- **GENERACIÓN PARTICIPATIVA:** debe involucrar a todos los actores relevantes.
- **SIMPLICIDAD Y FACILIDAD DE COMPRENSIÓN:** de la información presentada.
- **NÚMERO APROPIADO:** suficientes para cubrir todos los aspectos del programa y que no excedan capacidad de análisis de sus usuarios.

DIMENSIONES DE LOS INDICADORES

1. EFICACIA: Grado de cumplimiento de los objetivos del programa.
Ejemplo: cobertura del programa.
2. CALIDAD: Capacidad de la institución de responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios.
Ejemplo: grado de satisfacción del usuario, número de reclamos sobre e total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempo de espera en oficinas de atención a público.
3. EFICIENCIA: Relación entre la producción física y los insumos o recursos que se utilizaron para producir un resultado.
Ejemplo: costo por componente, costo por beneficiario, costos administrativos en relación al costo total del programa.
4. ECONOMÍA: Capacidad de la institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros del programa.
Ejemplo: capacidad de autofinanciamiento, capacidad de recuperación de préstamos.

EJEMPLOS DE INDICADORES

1. EFICACIA:

- a)
$$\frac{\text{Nº TRABAJADORES CAPACITADOS VÍA FRANQUICIA TRIBUTARIA}}{\text{TOTAL FUERZA DE TRABAJO OCUPADA DEPENDIENTE}} * 100$$
- b) % DE ALUMNOS DEL PROGRAMA DE RESIDENCIA ESTUDIANTEL EGRESADOS DE ENSEÑANZA MEDIA.

2. EFICIENCIA:

- a)
$$\frac{\text{Nº DE RECLAMOS ESCRITOS RESUELTOS}}{\text{Nº TOTAL DE ANALISTAS}}$$
- b) COSTO MEDIO MENSUAL DE RESIDENCIA ESTUDIANTEL (POR ALUMNO)

EJEMPLOS DE INDICADORES

3. CALIDAD:

- a)
$$\frac{\text{Nº DE BECARIOS QUE CONSIDERA QUE PASANTÍA CUMPLE OBJETIVO}}{\text{TOTAL DE BECARIOS DE PASANTÍA}} * 100$$
- b) % DE ALUMNOS QUE CALIFICAN EL PROGRAMA COMO BUENO O MUY BUENO

4. ECONOMÍA:

- a)
$$\frac{\text{CANTIDAD DE RECURSOS APORTADOS POR TERCEROS}}{\text{TOTAL DE RECURSOS DEL PROGRAMA}} * 100$$
- b) GASTO EFECTIVO / PRESUPUESTO

EVALUACIÓN COLUMNA DE INDICADORES

1. Los indicadores de propósito no deben ser el resumen de los componentes, sino una medida del resultado que se tendría si los bienes y servicios generados en los componentes se utilizan.
 2. Que todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad y calidad y tiempo.
 3. Que los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles.
- Que el presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las actividades identificadas.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

- Corresponden a las fuentes de información primarias o secundarias que se utilizarán para obtener los valores de los indicadores que verifican el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Fuentes primarias son aquellas producidas por el programa, mientras que las secundarias son independientes a él.
- Se debe revisar primero la existencia de fuentes secundarias que en forma regular estén entregando información como la que se necesita, con el fin de ahorrar costos. Por ejemplo: estadísticas del INE, estadísticas sectoriales, censo de población y vivienda, encuesta CASEN, CAS, otros.

Descripción de Medio de verificación	
incorrecta	correcta
Encuesta oficial de salud y nutrición. <i>Este instrumento de verificación no existe y su nombre no permite determinar quien es el autor</i>	Encuesta Nacional de Nutrición 2006 y 2011. Instituto Nacional de salud Publica
Base de datos internos <i>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.</i>	Consolidado de formulario de cálculo de empleo potencial anual. Base de datos interno del programa.
Informes de las empresas capacitadoras sobre asistencia de productores <i>El informe no se valida ya que empresa actuaría como “juez y parte”. No se asegura imparcialidad</i>	Informe de las delegaciones. Reporte del Área de capacitación de cada delegación.
Acuerdos de coordinación y otros <i>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</i>	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 <i>No se indica fecha y lugar de ubicación</i>	Evaluación de impacto del programa al año 2005. Unidad de programación del programa Línea base del programa de 1999. Unidad de programación
Pagina web del programa <i>Falta especificar en detalle donde está la información</i>	Página web: www.sra.gob.mx/web2007/programas/convocatorias/ppt/fappa.asp

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

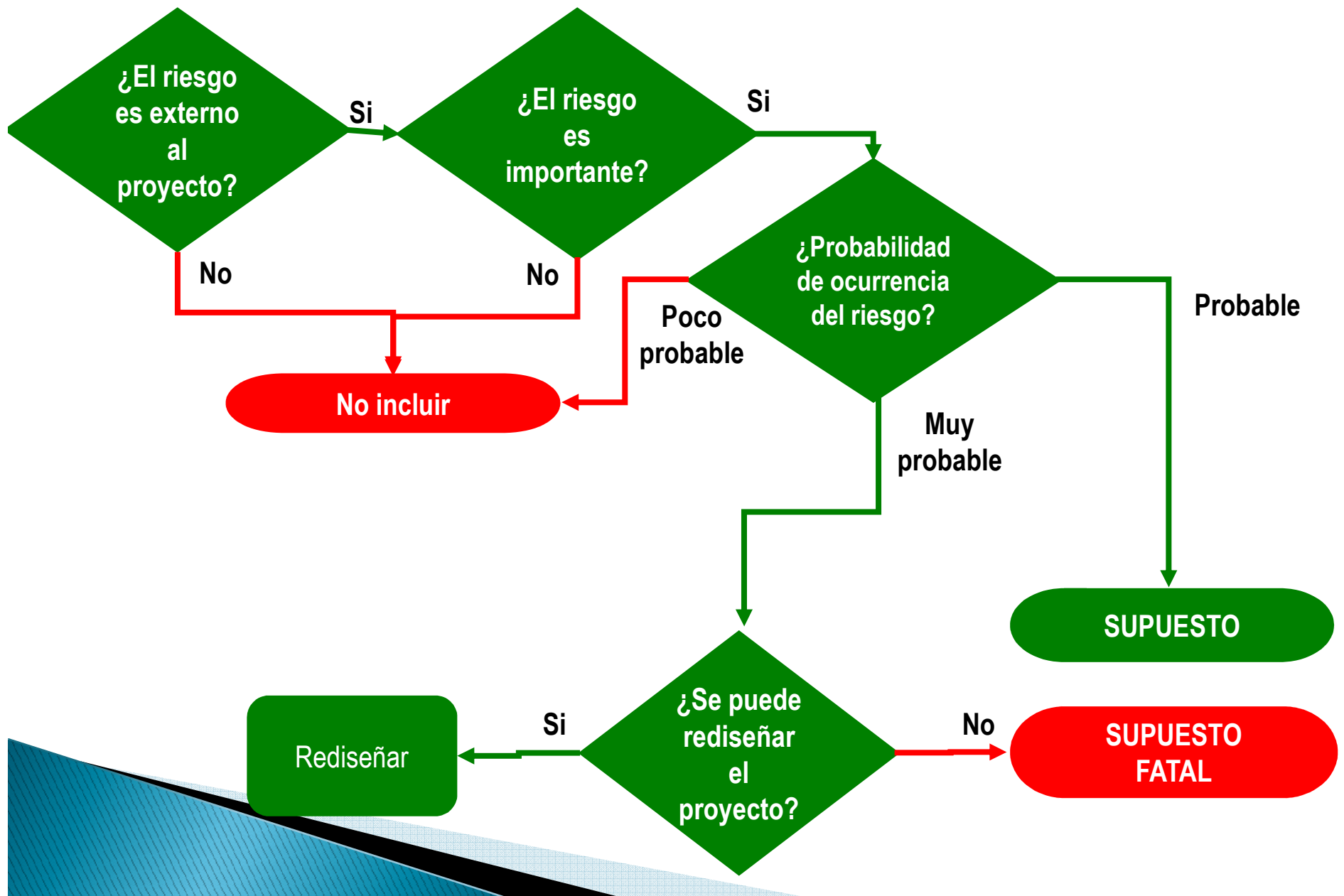
SUPUESTOS

- Son situaciones externas, necesarias y no controlables por los responsables del programa, que de no producirse, afectarían negativamente el desarrollo del programa.
- Los supuestos pueden tener distintos grados de probabilidad de ocurrencia. Para que un supuesto pueda ser considerado como tal no puede existir poca probabilidad de que ocurra.
- **Si tiene baja probabilidad de ocurrencia no se debe implementar el programa**
- **Si tiene alta probabilidad de ocurrencia no se incluye como supuesto.**

SUPUESTOS

- El programa no puede modificar dicha situación pero debe enfrentarlo de no ocurrir.
- Se les debe reconocer y hacer seguimiento.
- Si no se cumplen los supuestos, estos se transforman en riesgos.

DIAGRAMA PARA EL ANÁLISIS DE SUPUESTOS



ESTRATEGIA SELECCIONADA

COLUMNA OBJETIVOS

OBJETIVOS

FIN:

DISMINUIR LA BRECHA DIGITAL EN POBLACIÓN CON DIFICULTAD DE CONECTIVIDAD SOCIOECONÓMICA Y GEOGRÁFICA

PROPOSITO:

FACILITAR EL ACCESO DE USUARIOS DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS A TIC's Y ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO PARA SU UTILIZACIÓN

COMPONENTES:

1. CAPACITACIÓN DE USUARIOS EN TIC's
2. ACCESO GRATUITO A TIC's A TRAVÉS DE COMPUTADORES EN LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS
3. INTEGRACIÓN DE BIBLIOREDES CON BIBLIOTECAS PÚBLICAS

ACTIVIDADES:

- 1.1 DEFINICIÓN DEL CURSO DE ALFABETIZACIÓN DIGITAL
- 1.2 LICITACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL CURSO
- 1.3 IMPLEMENTACIÓN DEL CURSO EN LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS
- 1.4 CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS MONITORES PARA ENTREGAR CURSO
- 1.5 SEGUIMIENTO Y SUPERVISION
- 1.6 EVALUACIÓN DEL COMPONENTE

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Disminuir la brecha digital en población con dificultad de conectividad			

PROPÓSITO Facilitar el acceso de usuarios de bibliotecas públicas a TIC's y adquisición de conocimiento para su utilización	Eficacia	porcentaje de personas que percibe haber adquirido competencias en TIC's en bibliotecas públicas	Informes de resultados intermedios, encuestas a usuarios y encargados	Existen las condiciones para que los encargados del proyecto en la biblioteca desarrollen su trabajo normalmente.
	Eficiencia	Porcentaje de gastos administrativos del programa respecto del costo total	Informes de ejecución presupuestaria del programa	
	Economía	Porcentaje de aportes de terceros Porcentaje de ejecución presupuestaria	Informes de ejecución presupuestaria del programa	
	Calidad	Tiempo transcurrido para adquirir habilidad en uso de TIC's	Informes de resultados intermedios, encuestas a usuarios y encargados	

COMPONENTES 1. Capacitación de usuarios en TIC's	Eficacia	Porcentaje de personas que tomas cursos de alfabetización digital en relación a la población objetivo o meta anual del programa		
	Eficiencia	Costo de capacitación por persona capacitada	Infomes de ejecución presupuestaria y base de datos personas capacitadas	
	Calidad	Satisfacción de beneficiarios del programa	Informes de resultado y encuesta de satisfacción a usuarios del programa	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ACTIVIDADES 1.1 Definición del curso de alfabetización digital 1.2 Licitación para la elaboración del curso 1.3 Implementación del curso en bibliotecas públicas 1.4 Capacitación a funcionarios monitores para entregar el curso 1.5 Seguimiento y supervisión 1.6 Evaluación del componente	Presupuesto detallado por actividad	Ejecución presupuestaria del programa	

LÓGICA DE LA MATRIZ DE ML

- Tiene una doble lógica:
 - vertical
 - horizontal
- Lógica vertical (de los objetivos): indica que para cada objetivo de nivel superior le corresponden objetivos del nivel siguiente y que cada objetivo del nivel inferior, son los necesarios y suficientes para lograr el objetivo del nivel superior.
- Lógica horizontal: Objetivo-Indicador-medio verificación.
 - Los medios de verificación son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para calcular los indicadores.
 - Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del programa y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

LÓGICA DE LA MATRIZ DE ML

Contribución encadenada de objetivos
(Zigzag)

