

Taller de inducción al Marco Lógico y su aplicación para elaborar indicadores

II Foro Nacional sobre Medición del Desempeño en Gobiernos Locales

Chihuahua, Chih., 21 al 24 de mayo de 2008

Programa:

1. Introducción al proceso PPP (9:00 – 10:30)
 - a) Conceptos Generales
 - b) Herramientas base
2. Inducción a la MML (10:30 – 12:00)
3. Ejemplos de aplicación para el diseño de indicadores (12:30 – 14:00)
4. Ejercicios (15:00 – 17:00)

**Para
comenzar:**

La Matriz de Marco Lógico dentro del proceso PPP

¿Planeación presupuestada o
presupuesto planeado?

Ventajas (1/2)

- Asegurar que los elementos fundamentales de un proyecto/programa, sean analizados racionalmente, buscando otorgar al tomador de decisiones argumentos e información sustantiva y relevante para su labor
- Guía de forma sistémica y con un análisis lógico la interrelación de los elementos que constituyen un proyecto debidamente diseñado
- Facilita la planeación de los efectos sobre otros temas asociados a la ejecución y operación de proyectos/programas, por ejemplo sobre el medio ambiente.

Ventajas (2/2)

- Facilita el entendimiento común y apoya la comunicación entre tomadores de decisión, administradores y otras partes involucradas en los proyectos/programas.
- Fortalece el monitoreo una vez que el proyecto ha sido ejecutado y el equipo humano que lo ha implementado se ha retirado
- Facilita la comunicación entre los donantes u otorgantes del recurso con la Agencia Ejecutora y los demandantes de los servicios o bienes que el proyecto/programa aportará
- Facilita el uso comparativo de estudios e información regional y sectorial, a partir de la aplicación durante la puesta en marcha de los proyectos/programas

Limitantes

- Puede existir un riesgo por la rigidez en la Administración del proyecto/programa cuando se tienen identificados objetivos y factores externos de gran énfasis y relevancia. Ello puede minimizarse a través de la comunicación y coordinación inter-dependencias y con revisiones periódicas para verificar el comportamiento de los elementos más importantes del proyecto/programa al paso del tiempo, para realizar sus ajustes correspondientes.
- Como una herramienta genéricamente analítica, es neutral en temas como distribución del ingreso, oportunidades de empleo, acceso a los recursos, participación local, costos y accesibilidad a la interrelación entre elementos de otros proyectos y factores externos.
- Es solo una de varias herramientas utilizadas durante la preparación, implementación y evaluación de los proyectos; por tanto, no sustituye el análisis de beneficiarios, la planeación del tiempo, el análisis costo-beneficio socioeconómico o financiero, el análisis del impacto ambiental y otras herramientas similares.

CONCEPTOS BÁSICOS EN LA PLANEACIÓN

- Diferencias entre:
 - Planeación y Planificación
 - Público y Privado
 - Programa y Proyecto
 - Proceso y Proyecto
 - Largo Plazo, Mediano Plazo y Corto Plazo
 - Estratégico, Importante y Urgente
 - Deseos y Demandas
 - Alto Impacto e Impacto

CONCEPTOS BÁSICOS

- Costo de Oportunidad
- Costos Hundidos (Costos Pasados)
- Escasez
- Proyecto
- Proyecto Ejecutivo
- Alternativa de Proyecto
- Marginalidad

Para definir la Planeación...

- ¿Qué **NO** es Planeación?
 - Lo que sueño que quiero ser
 - La definición de trazos, usos y destinos del suelo (Uso del Suelo)
 - La lista de ideas de proyecto que se recogieron de la campaña
 - La suscripción de un documento con estrategias y objetivos
 - El “arrastre” de tendencias y costumbres para justificar la “continuidad”
 - El “borrón y cuenta nueva” para “reinventar la rueda”

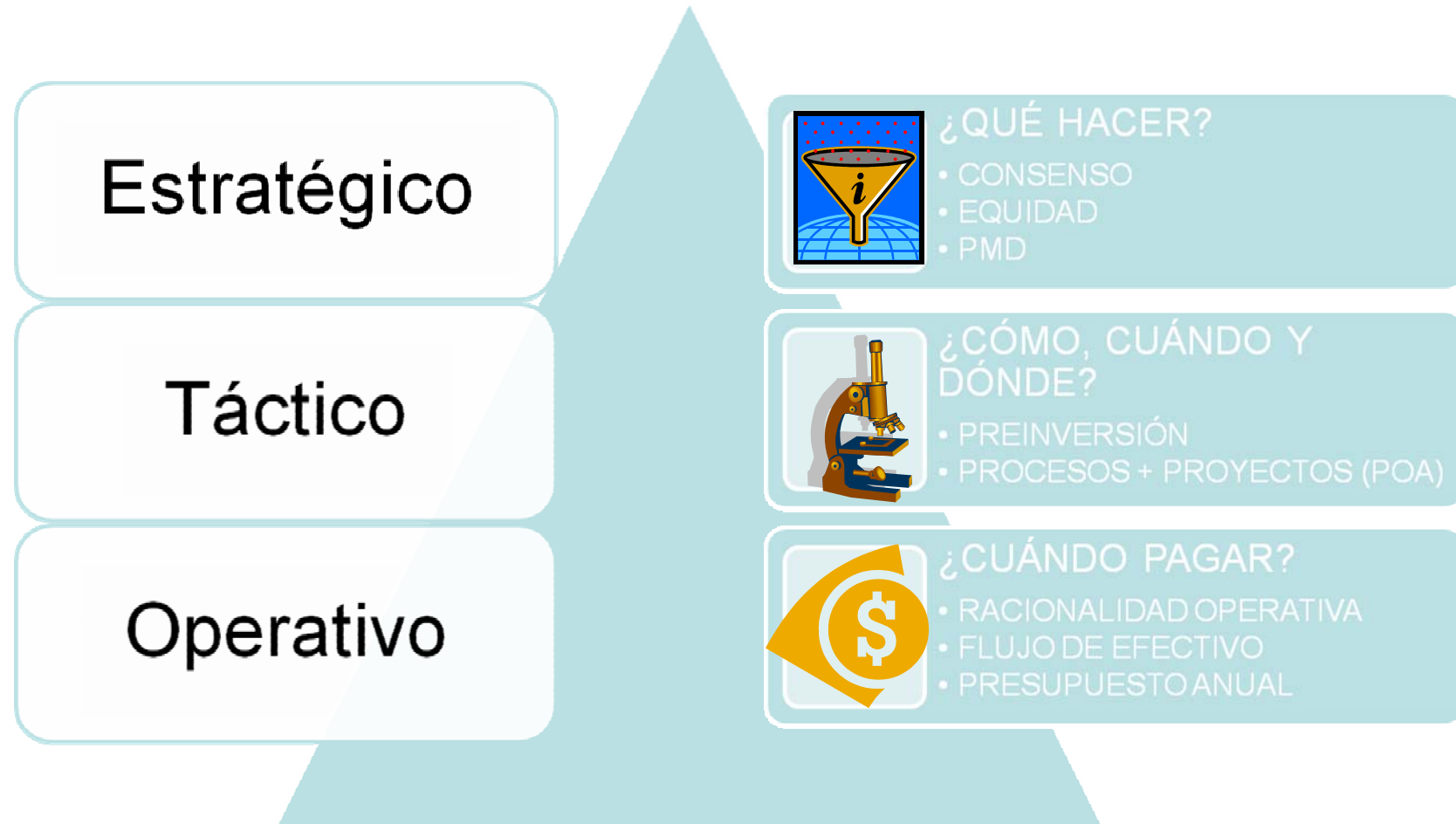
Para definir la Planeación...

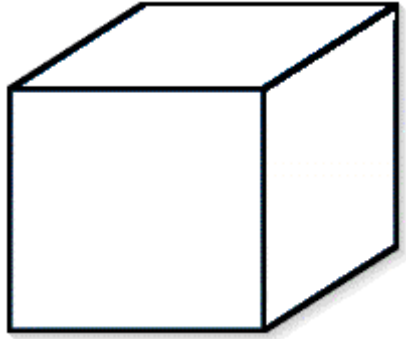
- ¿Qué **SI** es Planeación?
 - Ejercicio sistémico y analítico por etapas:
 - Ubicación en la realidad a nivel de problemas y oportunidades del entorno y de lo interno (Revisión de la causalidad de las dificultades y la potencialidad así como de las fortalezas y debilidades internas)
 - Revisión del pasado y la experiencia
 - Construcción de una estrategia ligada directamente a cada renglón del análisis
 - Establecimiento del sistema periódico de medición a cada renglón de análisis
 - Ejercicio amplio de logro de consensos entre actores que cuida sus pesos absolutos (#) y relativos (%)

Para definir la Planeación...

- ...¿Qué **sí** es Planeación?
 - IDENTIFICACIÓN + CUANTIFICACIÓN + VALORACIÓN
 - Respeto por la Historia y ubicación en el tiempo (Ayer + Hoy + Mañana)
 - Claridad en la diferencia entre Continuidad y Continuismo (¿cortar estrategias y operar igual?)
 - Proceso de Aproximaciones Sucesivas
 - Hilo conductor que no debe romperse nunca: Desde la Planeación hasta la Evaluación de Resultados
 - Proceso totalmente aplicable
 - Centrado en la separación de los deseos de las demandas

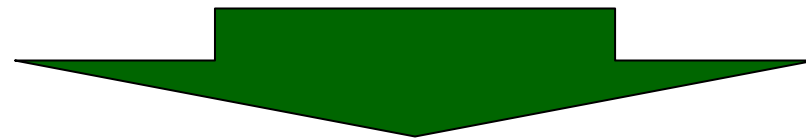
Tres niveles en la Planeación





La actuación de los individuos se realiza desde un **espacio físico**.

Y los gobiernos locales es el orden de gobierno que **mayormente incide** en los asuntos del espacio físico.



Impacto en la calidad de vida de los ciudadanos.

¿A donde voy, por donde me voy, en que me voy, con quien, etcétera?



¿Rumbo?

¿Ruta?

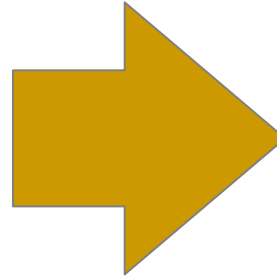
¿Vehículo?

¿Condiciones?

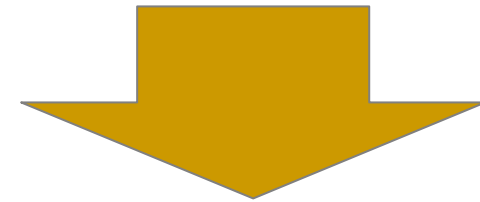
La diferencia entre fines y medios

- **Outputs: Productos.** Relacionados con la producción de bienes o servicios directamente por el proyecto o programa.
- **Outcomes: Resultados.** Relacionados con el cambio en la situación con sentido de negativo (-) a positivo (+) debido a la implementación del proyecto o programa; tiene un sentido de transformación o mejora y sustentan la base de las expectativas sociales (para el caso de sector público) frente a la Política Pública

Planeación
en los gobiernos
locales



tiene mucho que ver con los aspectos del espacio físico y las **actividades** que ahí se realizan.



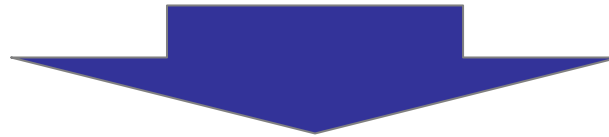
sino además con la definición de **tipo de actividades** deseadas, conservación del medio entre otros.



Por lo tanto la planeación **no solamente** tiene que ver con el uso de suelo

RESUMEN

- La planeación no es asunto exclusivo de ordenar el desarrollo urbano
- Se inicia por la planeación de la operación misma del gobierno,



para que sus acciones en todos sus ámbitos de competencia, sean factores de apoyo y dirección.

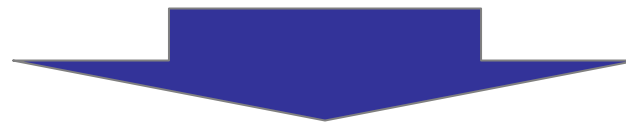
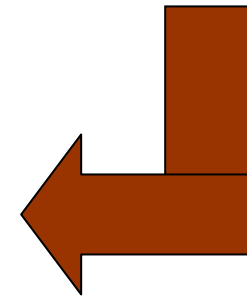
Un elemento central de la planeación del gobierno...



Operación financiera

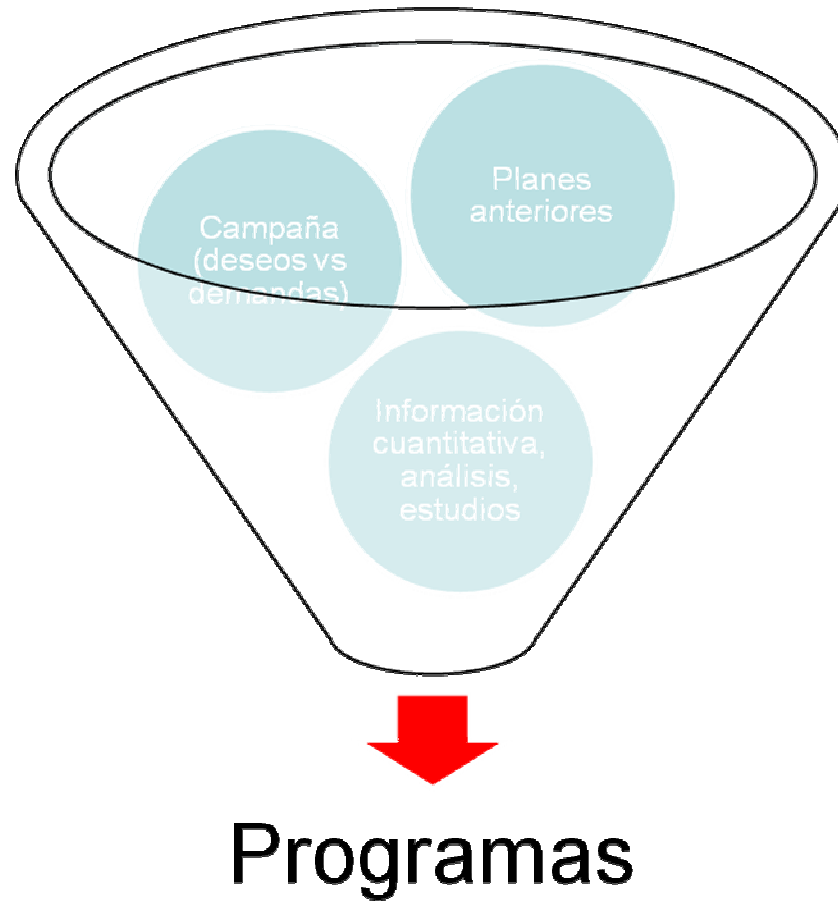
lo cual demanda una planeación precisa del:

- corto plazo,
- el presupuesto anual, y
- de mediano plazo



con respecto a la inversión pública.

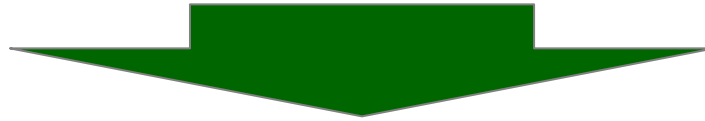
Esquema de la Planeación



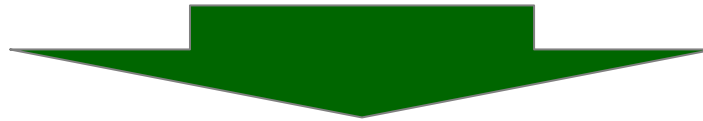
Tres disciplinas del conocimiento coinciden

nivel	INDICADORES	CADENA DE VALOR	MATRIZ DE MARCO LÓGICO (MML)
	www.icma.org	www.indes.org	www.iadb.org
IV	IMPACTO	IMPACTOS	FIN / FINES
III	Eficiencia Efectividad	Efectos	Propósito (1)
II	producto	productos	Componentes
I	insumo	insumos	Actividades

Las tres ciudades (San Antonio, Chandler y Portland), como prácticamente en la mayoría de las ciudades,



la planeación de la inversión tiene un horizonte de 5 años.



proveerse de los recursos o las formas para obtenerlos.



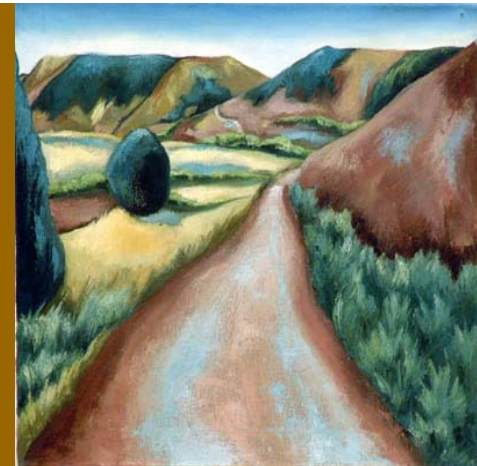
Así se completa el marco de acción, donde los Planes Maestros sirven de guía y los planes de corto plazo definen los detalles.

IMPORTANTÍSIMO...

En cualquier tipo y forma de plan, se tiene la conciencia de que la ciudadanía debe ser el principal actor.

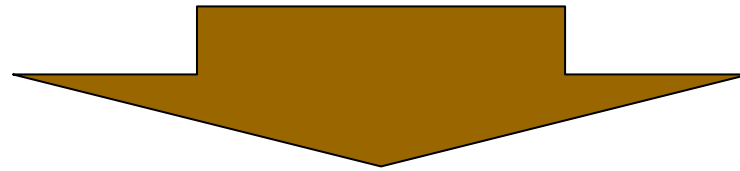


Los planes maestros, o los planes temáticos, o los planes financieros, sin el aval y adopción ciudadana, son de poco valor para guiar y afinar el rumbo de una comunidad.



UN GRAN RETO PARA LOS GOBIERNOS

El establecimiento de la cultura de la planeación integral y participativa



Es el punto de partida para mejorar la gestión y ofrecer los servicios que permita a una comunidad a aspirar a mejores condiciones de vida.



5 elementos inevitables en un Plan de Desarrollo

Diagnóstico cuantificado separando problemas (causas) y oportunidades (potencialidad)

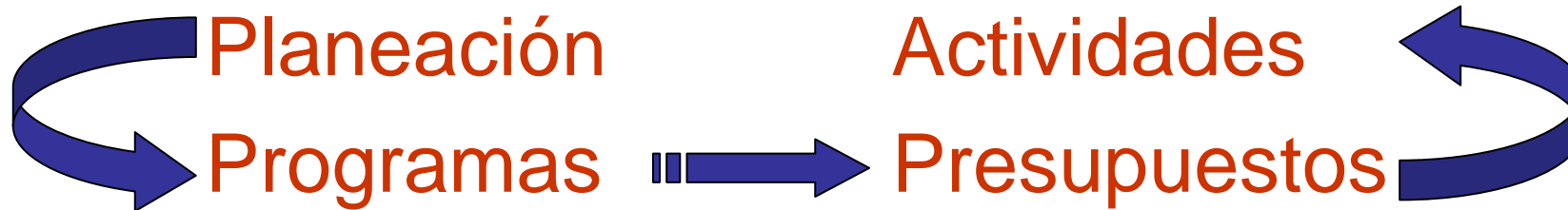
Territorializar las variables, su relación con los actores (proceso participativo) y su ubicación en el tiempo

Balanceado a la Capacidad Institucional y Presupuestaria (en su caso, intervenir para garantizar logros)

Liga conductora entre el análisis de la Situación Actual (Diagnóstico) y la Programación derivada de la Estrategia (Claridad en los parámetros del DESARROLLO)

Sistema o instrumentos sólidos para monitorear y evaluar los resultados asignando puntualmente responsabilidades a cada área

Planeación y Presupuesto

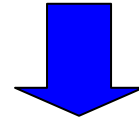


La  significa que debe haber:

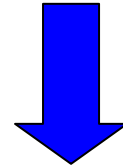
- Relación coherente e integral
- Atender los juegos de intereses
- Proceso ordenado
- Con sentido
- Las decisiones en función de las jerarquías

CADENA DE VALOR TRADICIONAL

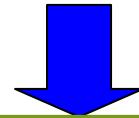
INSUMO - PROCESO



ORIENTACIÓN A PRODUCTO



CUMPLE CON LAS
EXPECTATIVAS

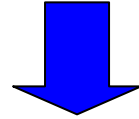


**LOS IMPACTOS O
RESULTADOS NO
NECESARIAMENTE
CONTRIBUYEN A LA MISIÓN**

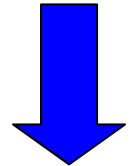
CADENA DE VALOR

Evolución

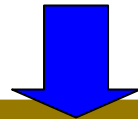
INSUMO – PROGRAMA-RESULTADO



ORIENTACIÓN A RESULTADOS



PROCESO INTEGRAL QUE BUSCA
ALINEAR DE LOS INSUMOS CON LOS
OBJETIVOS



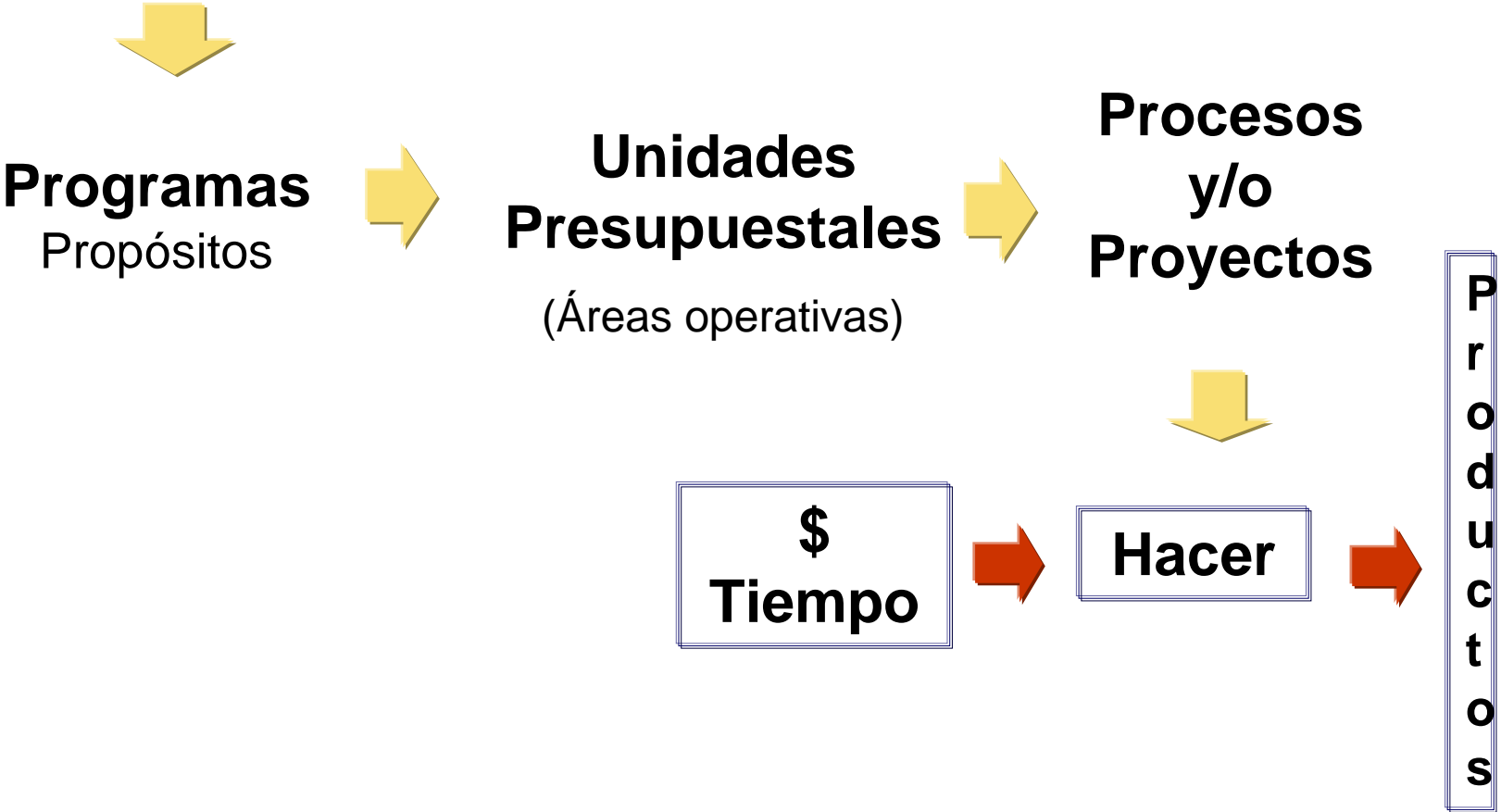
**ASEGURAR QUE TANTO *PRODUCTOS*
COMO RESULTADOS CONTRIBUYAN A LA
MISIÓN**

CAMBIOS EN LA CADENA DE VALOR

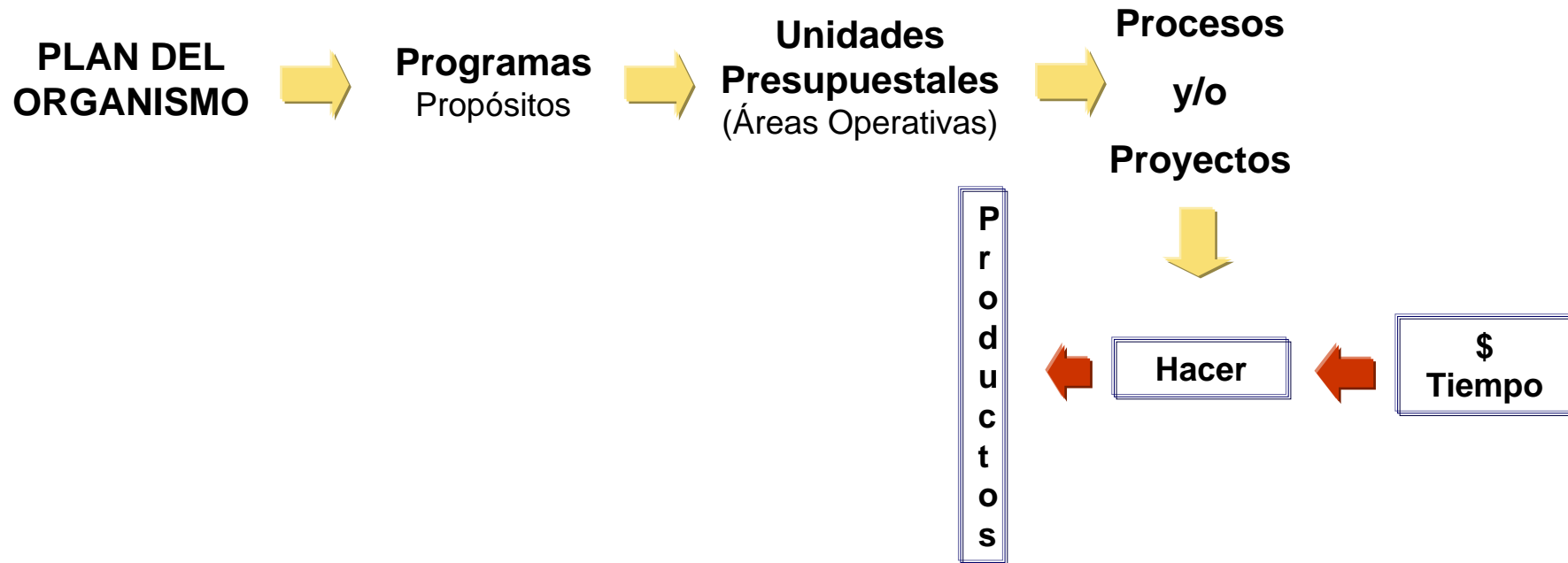
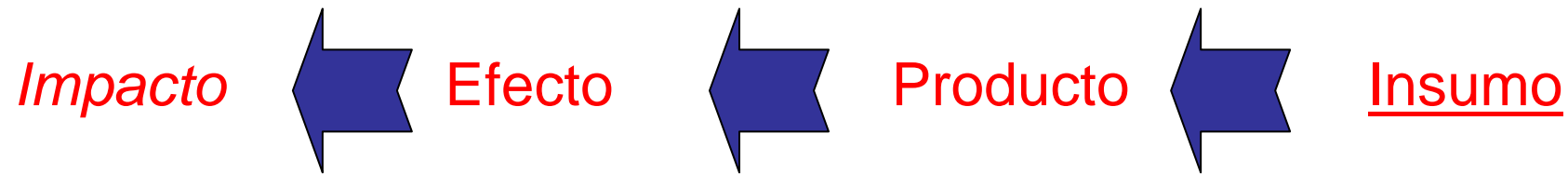


Situación actual

PLAN DE LA ORGANIZACIÓN



Relación con la Cadena de Valor



EL POA; su importancia y necesidad

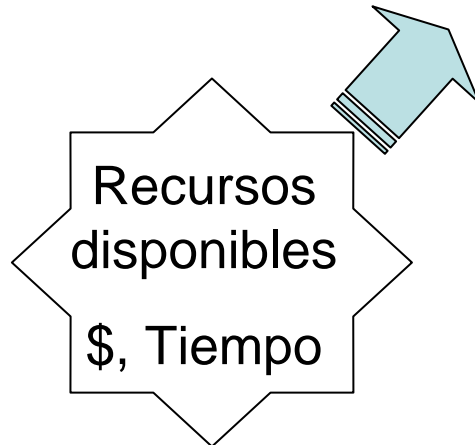
PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA)

Medio vinculante para el ordenamiento de las acciones, los recursos y los resultados buscados

PLANES DE MEDIANO PLAZO



PROGRAMAS



PROCESOS
Actividades de carácter permanente



Acciones



RESULTADOS

PROYECTOS
Actividades nuevas y generalmente de carácter temporal



Acciones



ACCIONES

- **Procesos – De carácter permanente**
 - Marco normativo (soportadas/requeridas por ley)
 - Costumbre/demandadas por la comunidad
- **Proyectos – Nuevas y generalmente de carácter temporal**
 - Planes de Gestión (PED, PMD)
 - Mejoras



Documento el cual describe en detalle las actividades (incluyendo sub-actividades) y los medios (recursos financieros y no financieros) para operativizar la intervención de Procesos y Proyectos en un determinado período (regularmente un año) y dar cumplimiento a resultados intermedios.

***POA** – Referido como Programa Operativo Anual en procesos presupuestales ó como Plan Operativo Anual en proyectos específicos, generalmente de inversión.

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA)

ELEMENTOS GENERALES

- 1) Presentación general – Características de la dependencia/área (Misión, Visión, Objetivos Estratégicos).
- 2) Reporte período anterior – Presentación de resultados
- 3) Si existen varios Procesos y Proyectos para cada uno:
 - a) Vinculación con Plan/Programa (incluir información para el ordenamiento administrativo como relación con estrategias y líneas de acción)
 - b) Objetivo General (Propósito) – Único y redactado como una hipótesis de éxito (preferentemente sin verbos en infinitivo)
 - c) Productos (incluyendo las metas) que permiten lograr el propósito
 - d) Actividades requeridas para obtener los Productos y la forma de los productos primarios que permiten obtener los Productos.
 - e) Recursos requeridos por con cada actividad.
 - f) Descripción de los medios de verificación
 - g) Condiciones que realmente están fuera de la responsabilidad de los responsables del proceso/proyecto.

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA)

Puntos Claves adicionales

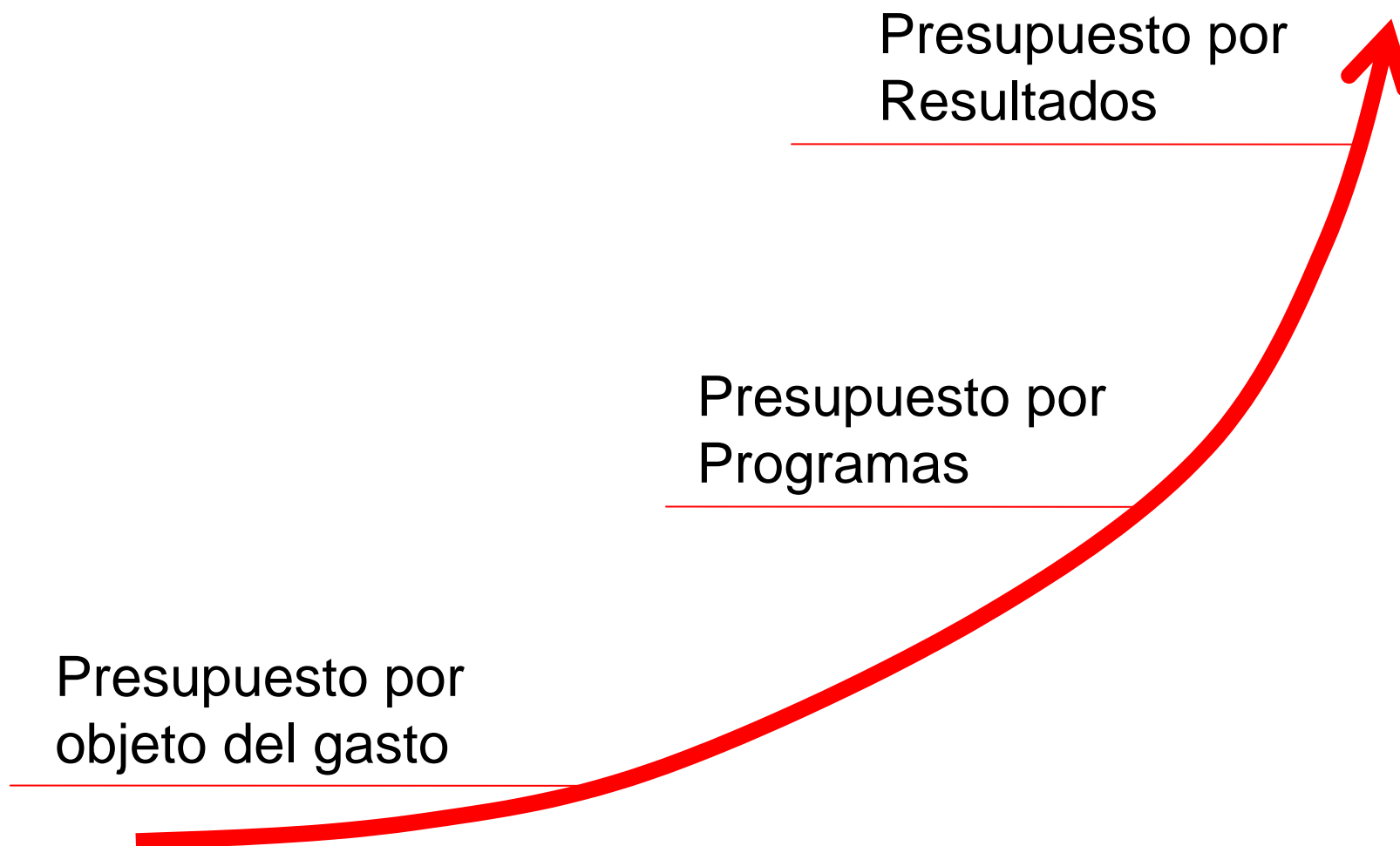
- Presentación base para ver lo que hace
- Proyectos – Se debe incluir explícitamente el impacto en el gasto corriente; por lo menos para el siguiente año y preferentemente el programa de CINCO (5) años de los gastos de operación y mantenimiento del proyecto.

CARACTERÍSTICAS DEL DOCUMENTO POA

- a) Facilidad de elaboración; no hacer complicado lo complejo
- b) Facilidad de lectura y uso
- c) Facilidad de comparación con otros documentos
- d) Flexibilidad, según el tipo de lector (incluir diversas secciones)
- e) Soporte visual (mapas, diagramas, gráficos, etc.)
- f) Independencia documental (permitir al lector ubicarse, sin tener que consultar otros documentos).

Fuente; Guía para la preparación de Planes Operativos Anuales POAs, Cooperación de la Comunidad Europea con América Latina 1999

Evolución del Sistema Presupuestario



El Presupuesto



- Un ejercicio cíclico
- Vínculo entre todos los procesos organizacionales (desde la planeación y contabilidad, hasta la fiscalización)
- Herramienta técnica/administrativa que ayuda a definir, dirigir y comunicar los planes
- Oportunidad para afinar y fortalecer la estructura administrativa-operativa
- Instrumento para mejorar la rendición de cuentas

Situación actual en los gobiernos municipales

Débil cultura presupuestal

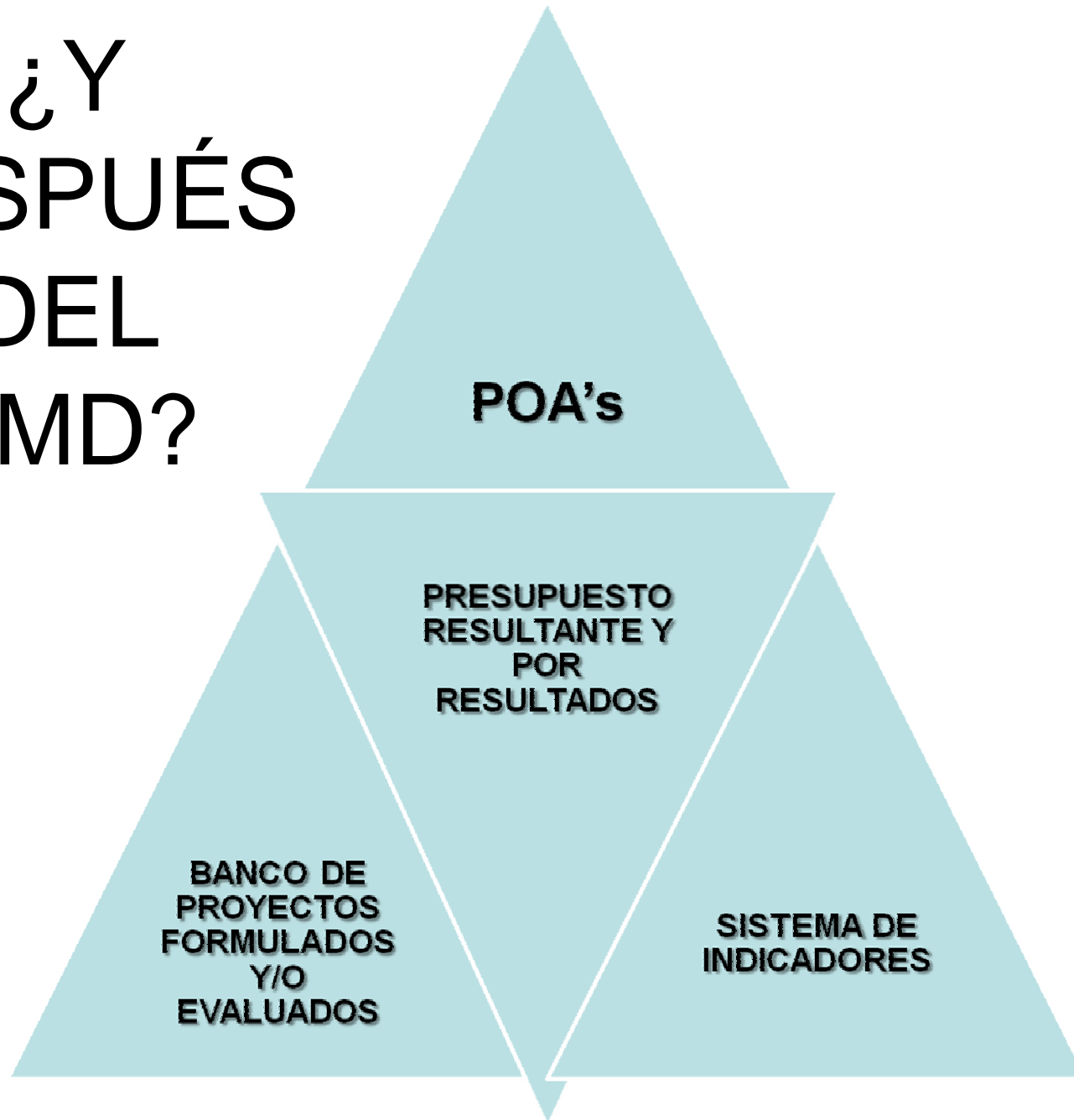
- Breve ejercicio realizado sólo para cumplir con la ley
- Dominio (**inquietud**) exclusivo del Tesorero y Alcalde
- Gastos programados separadamente de ingresos
- Montos globales e imprecisos
- Controles vulnerados (**ADEFAS, déficits, corrupción**)
- Nula participación (**cuestionamiento**) ciudadana

Para revertir esta situación

Hay que fomentar el compromiso institucional

- **Vigorizando la vinculación con la toma de decisiones**
 - Asimilando la estrategia, políticas, y planes de la gestión
 - Fortaleciendo la integridad y utilidad de los datos
- **Mejorando la participación de las partes interesadas**
 - Transparentando el proceso de elaboración
 - Divulgando el desempeño

¿Y DESPUÉS DEL PMD?



Matriz de Marco Lógico

Diagnóstico

Herramientas de Diagnóstico

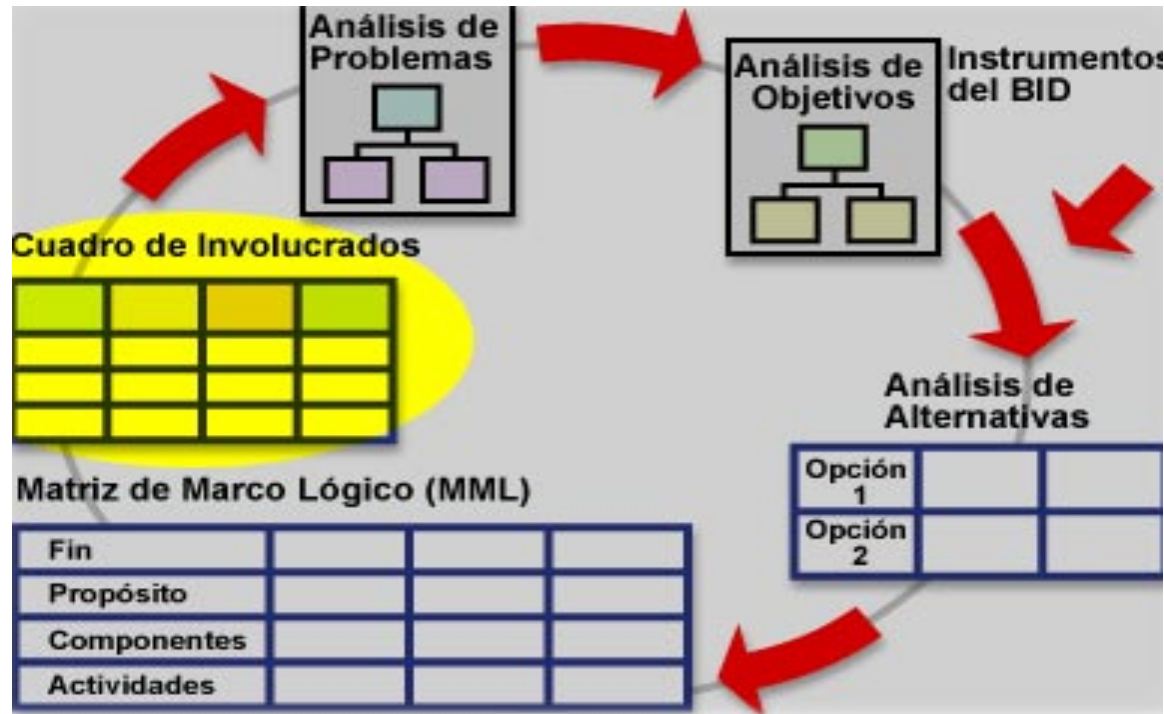
- **Análisis de Involucrados**
- **Análisis de Problemas**

Herramientas de Diagnóstico



- En general, los proyectos son diseñados en respuesta a un “problema de desarrollo”.
- Existen algunas herramientas que nos ayudan a conceptualizar esta situación insatisfactoria.

I. Análisis de Involucrados



I. Análisis de Involucrados

- Es la primera herramienta en el Sistema de Marco Lógico que nos sirve para diagnosticar la “Situación Actual”.
- Nos ayuda en el diseño de un proyecto para esclarecer cuales grupos u organizaciones están directa o indirectamente involucrados con el problema de desarrollo.
- Nos ayuda a dar mayor “objetividad” al proceso de planificación, al considerar diversos puntos de vista.
- Además, forma un sentido de pertenencia por parte de los beneficiarios y prestatarios, al incluirlos desde el principio.

Cuadro de Involucrados

Cuadro de Involucrados			
Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos

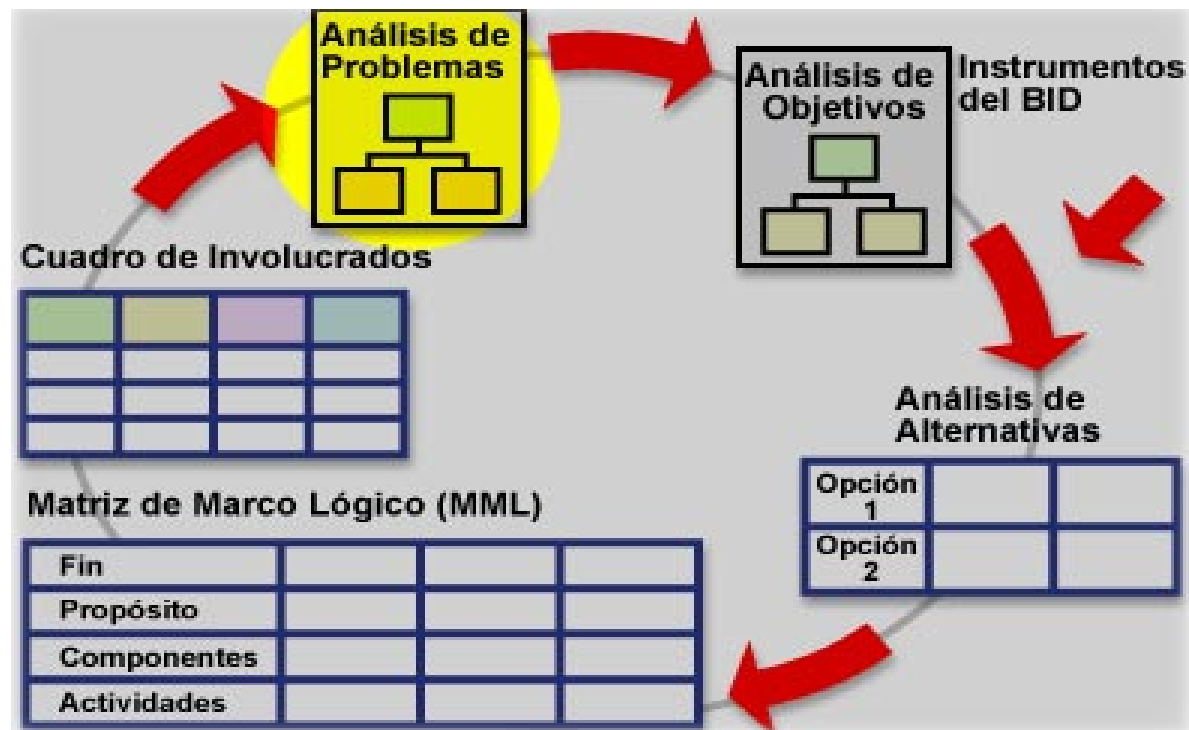
- * No se consideran individuos en este análisis; solamente grupos

Conceptos clave

- Es importante incluir **AMBOS** grupos de involucrados; los que están a favor y los que están en contra.
- Los tipos de grupos involucrados pueden ser:
 - Grupos de población
 - Organizaciones del Sector Público
 - Organizaciones del Sector Privado
 - Organizaciones de la Sociedad Civil
 - Organizaciones religiosas
 - Grupos políticos
 - Organizaciones externas



II. Árbol de Problemas y de objetivos



Árbol del Problema y Árbol de Objetivos

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

Análisis del problema

:

- Identificar el problema
- Examinar los efectos que provoca el problema
- Identificar las causas del problema
- Establecer la situación deseada (objetivo)
- Identificar medios para la solución del problema
- Definir acciones y configurar alternativas de proyecto
- Construir el Resumen Narrativo de la MML

Identificación del problema

- Identificar los problemas de la situación analizada
- Centrar el análisis en el problema principal
- Formular el problema como un estado negativo
- No confundir el problema con la falta de una solución

Faltan casas para los pobres



Hace falta un semáforo



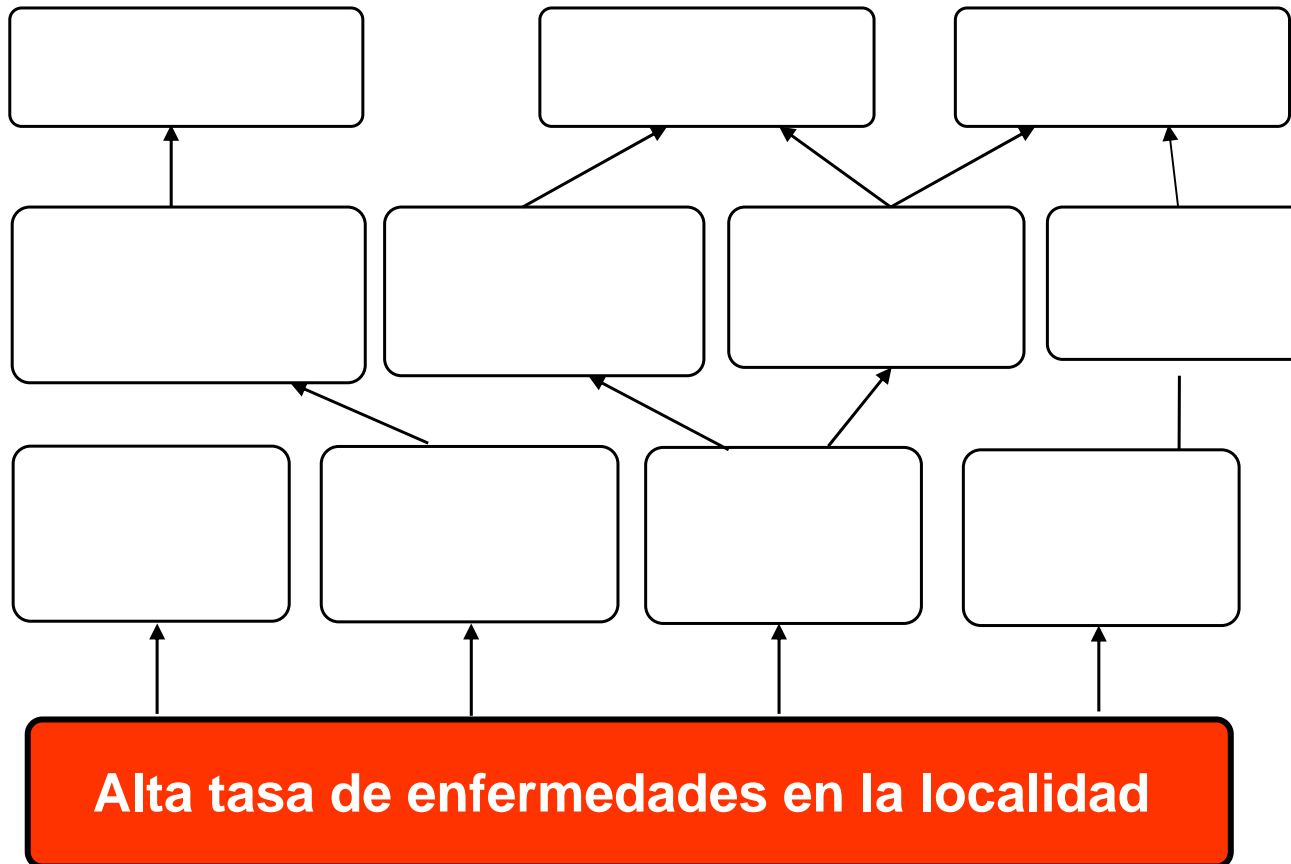
Existe población carente de un lugar digno donde habitar



Hay una alta tasa de accidentes

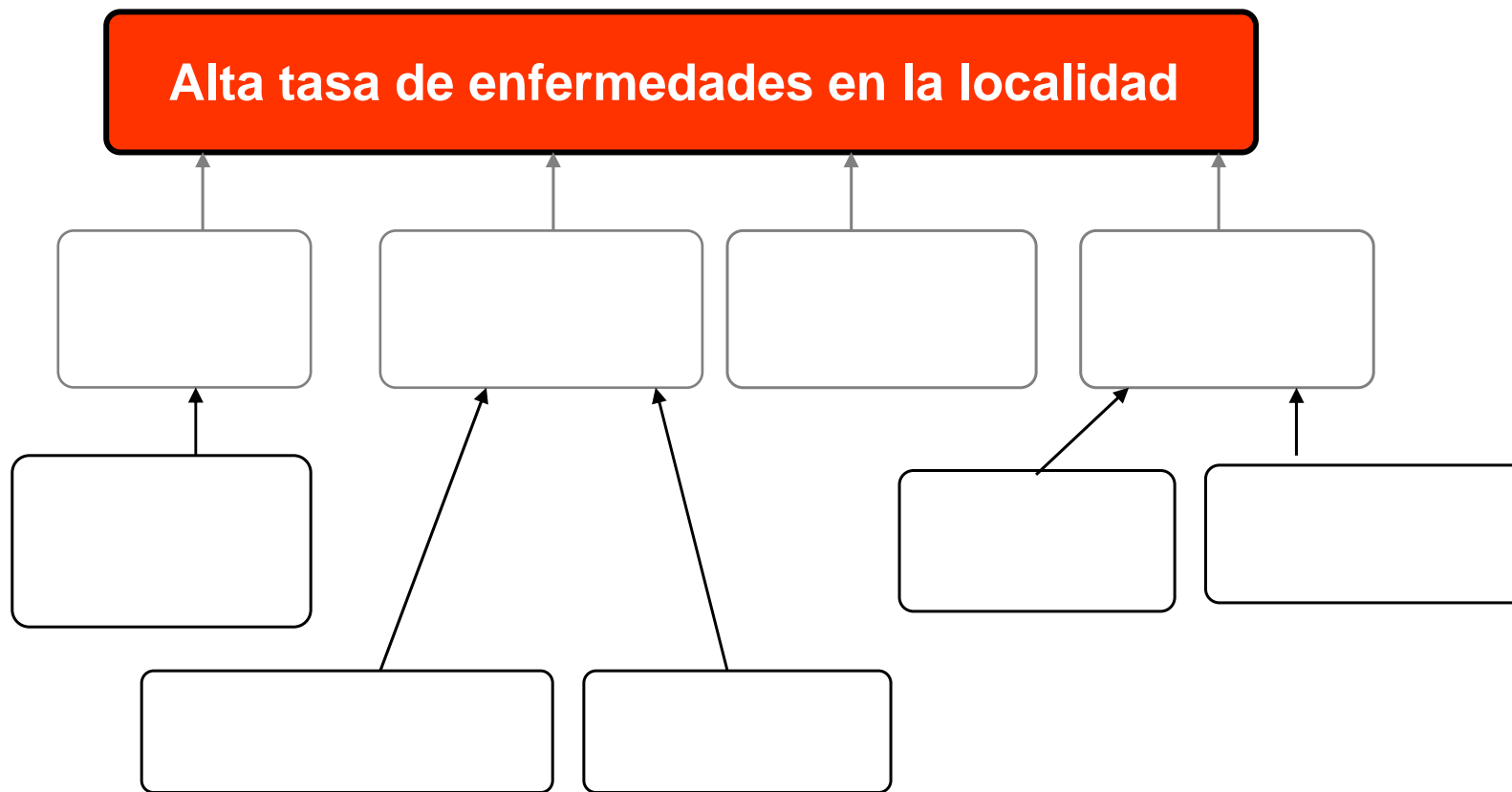


Árbol de Efectos



Arbol de Causas

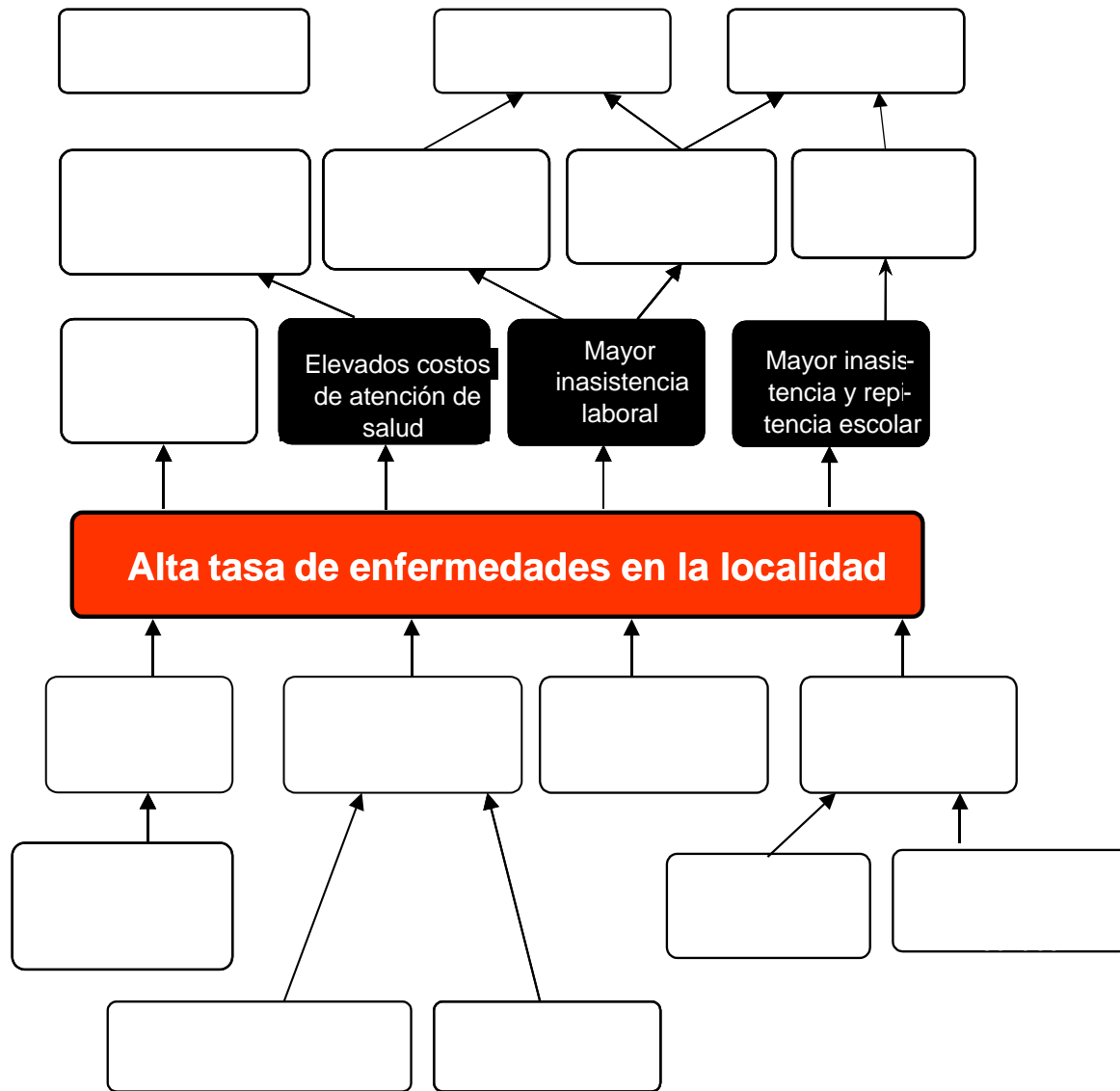
-
-



Arbol de Causas

- Es recomendable dar rienda suelta a la creatividad. Una buena definición de las causas aumenta la probabilidad de soluciones exitosas.

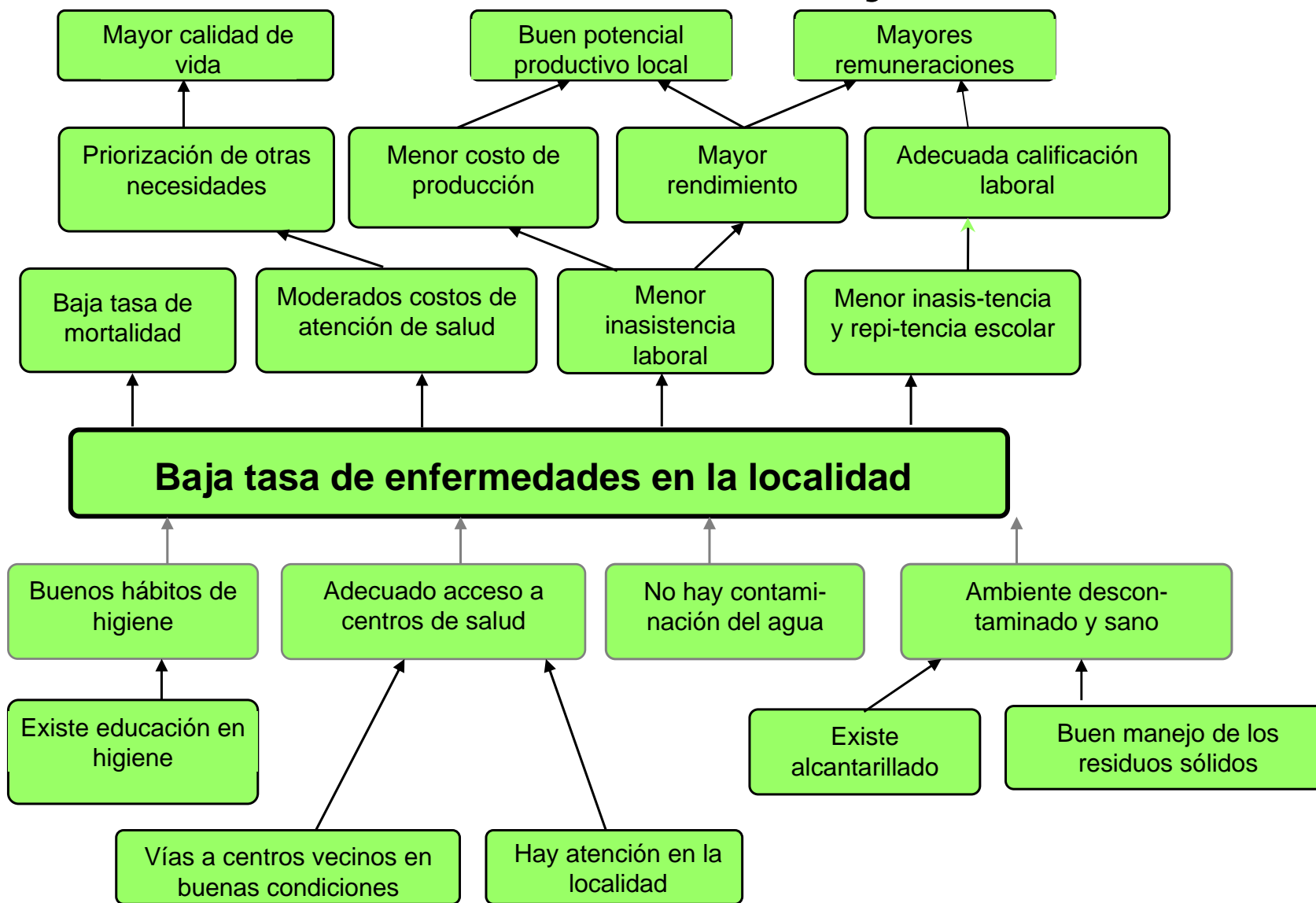
Arbol del Problema



Definir los objetivos para la solución

- Representa la situación esperada al resolver el problema.
- Se construye buscando las situaciones contrarias a las indicadas en el árbol del problema.
 - Efectos se transforman en fines
 - Causas se transforman en medios
- Se verifica la lógica y pertinencia del árbol de objetivos
 - Si el "negativo " no es inmediato hay un problema en el Árbol Causas-Efectos
 - Es el momento de eliminar redundancias y detectar vacíos

Arbol de Objetivos



I L P E S



NACIONES UNIDAS

C E P A L

Metodología del Marco Lógico y Gestión de Proyectos y Programas



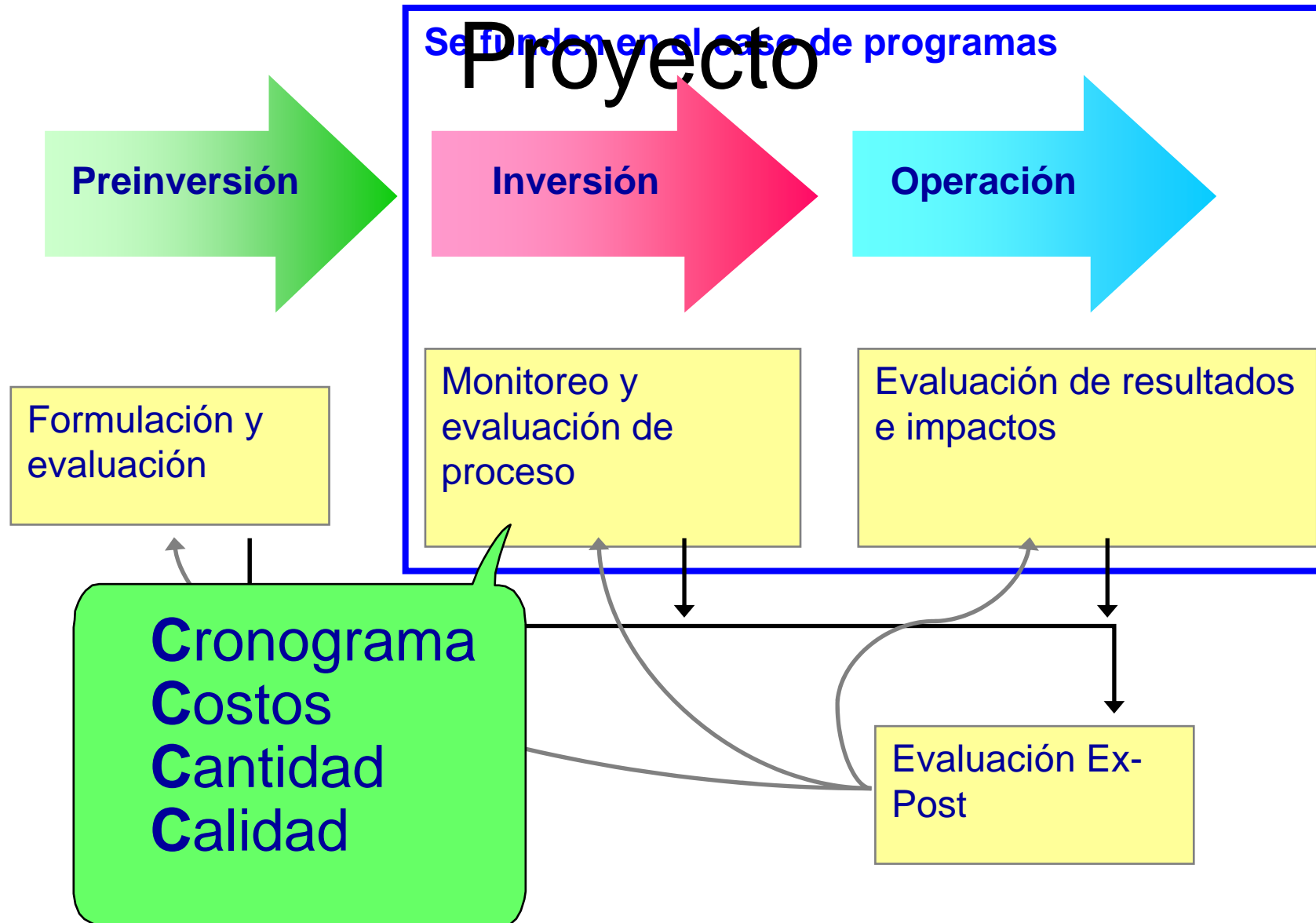
www.icma.org/latinoamerica

Programas

- Materializan políticas de Gobierno
- Comprometen muchos recursos
- Generan grandes expectativas

- Es importante una buena gestión de éstos
- La Metodología de Marco Lógico contribuye a una buena gestión de programas y proyectos

Ciclo de Vida de un Programa o Proyecto



Historia y actualidad

- Matriz de Indicadores o Matriz de Marco Lógico
- 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, Unión Europea)
 - MEXICO

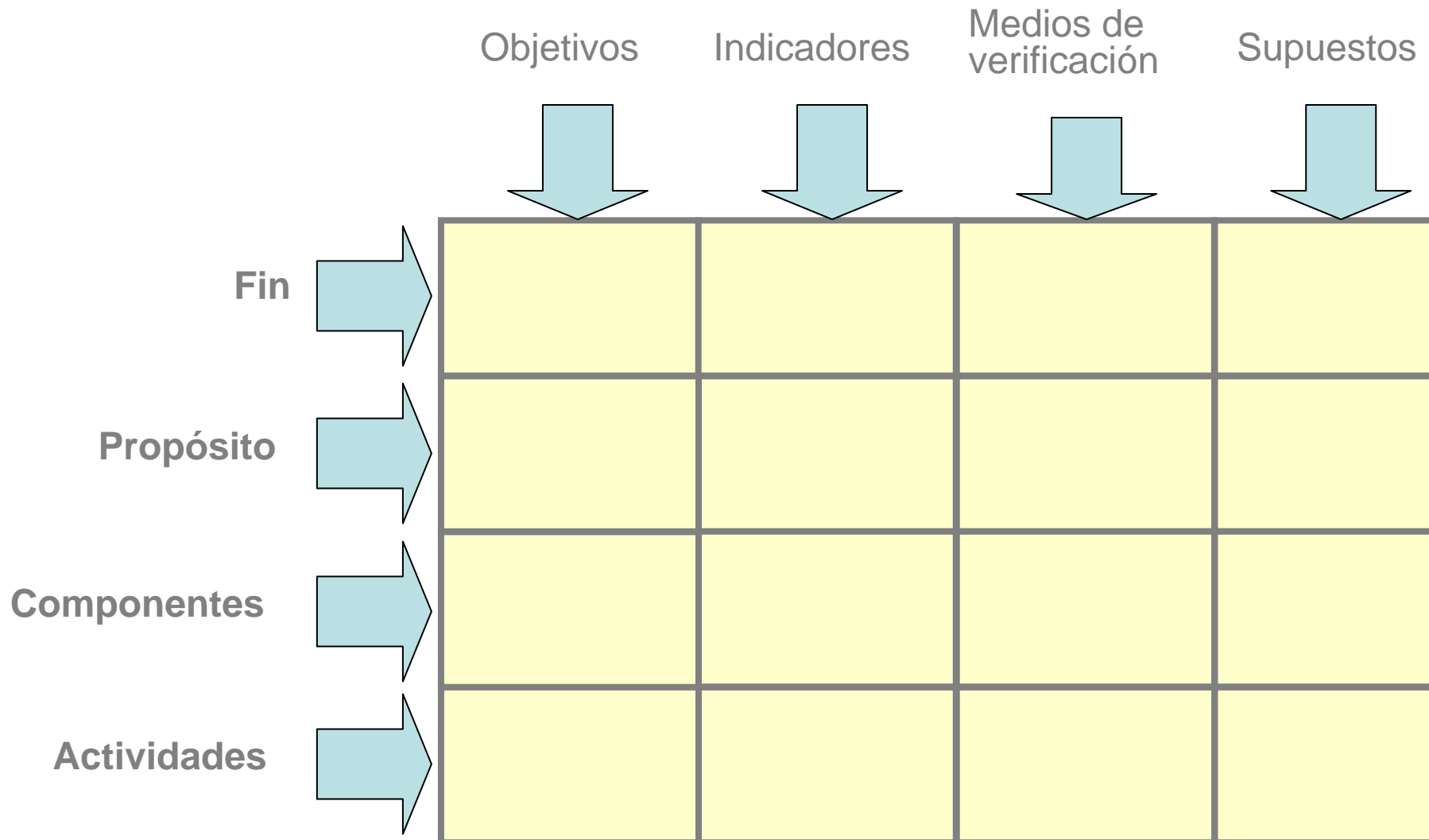
¿Qué es la Matriz de Indicadores?

Fin	<ul style="list-style-type: none">• Es un instrumento de gestión de programas y proyectos.		
Propósito	<ul style="list-style-type: none">• Permite fortalecer la preparación y la ejecución de programas y proyectos.• Resume los principales resultados de la preparación del programa o		
Componentes	<ul style="list-style-type: none">• proyecto.• Permite un seguimiento gerencial de la ejecución.		
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Facilita la evaluación de resultados e impactos.		

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

Fin	<ul style="list-style-type: none">• No es un método de evaluación ex-ante de proyectos o programas.		
Propósito	<ul style="list-style-type: none">• No es un método de programación de la ejecución.		
Componentes	<ul style="list-style-type: none">• No es autosuficiente para una buena gestión de programas y proyectos.		
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• No es una panacea ni un dogma.		

La Matriz de Indicadores



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:					

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 debe producir el programa?
 - ¿Cómo se producirán los Componentes?

→ Fin			
→ Propósito			
→ Componentes			
→ Actividades			

Objetivos: Fin

¿A que objetivo estratégico contribuye el programa?

Indica cómo el programa contribuirá a solucionar un problema de desarrollo.

Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Mejorar la calidad de vida de los grupos vulnerables de la población a través de la atención a adultos mayores.

Objetivos: Propósito

Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

¿Qué se espera lograr con el programa?
Describe el resultado directo obtenido de la utilización de los Componentes. Debe ser único.

Adultos mayores en situación vulnerable y de abandono familiar reciben atención integral en forma permanente.

Objetivos: Componentes

¿Qué bienes o servicios se requiere producir?
Son los bienes y servicios que debe producir el ejecutor del programa para poder lograr el Propósito.

Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

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.

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. Se colocan, para cada Componente, en orden cronológico.

Componentes

Actividades

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

PROGRAMA DE CONSERVACIONES VIALES

- **FIN:** Contribuir al desarrollo económico y social del país y a su competitividad en los mercados internacionales evitando el incremento de los costos globales del sistema de transporte vial nacional.
- **PROPÓSITO:** Red vial de tuición de la Dirección de Vialidad conserva su nivel de servicio en términos de calidad y seguridad de las vías de acuerdo a los estándares de diseño original.

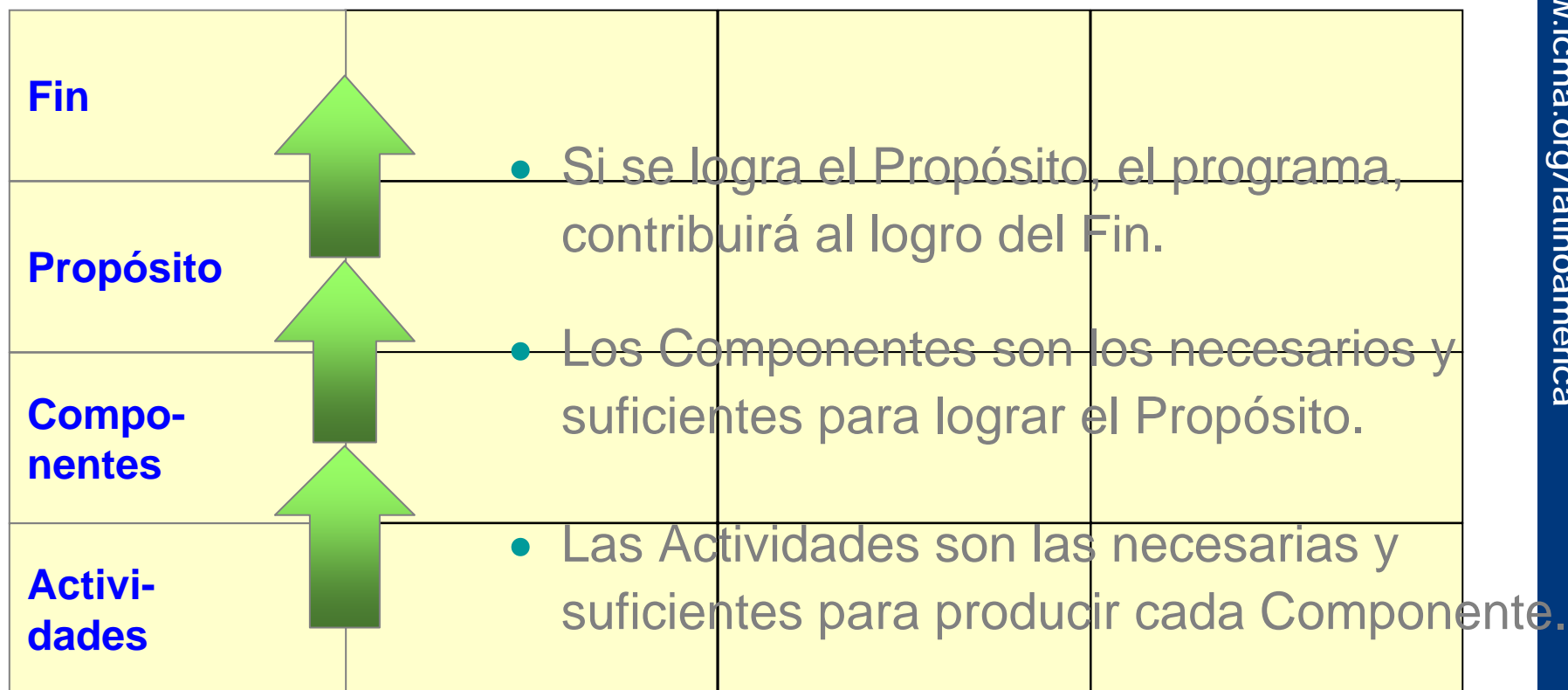
PROGRAMA DE CONSERVACIONES

- COMPONENTES: VIALES
 1. Red vial saneada
 2. Red vial con señalización, defensas y demarcación apropiadas
 3. Carpetas de rodadura de la red vial conservadas
 4. Obras complementarias de la red vial conservadas (puentes, pasarelas, defensas fluviales)
 5. Emergencias atendidas
 6. Caminos muy deteriorados reconstruidos

Objetivos

Lógica vertical del programa

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

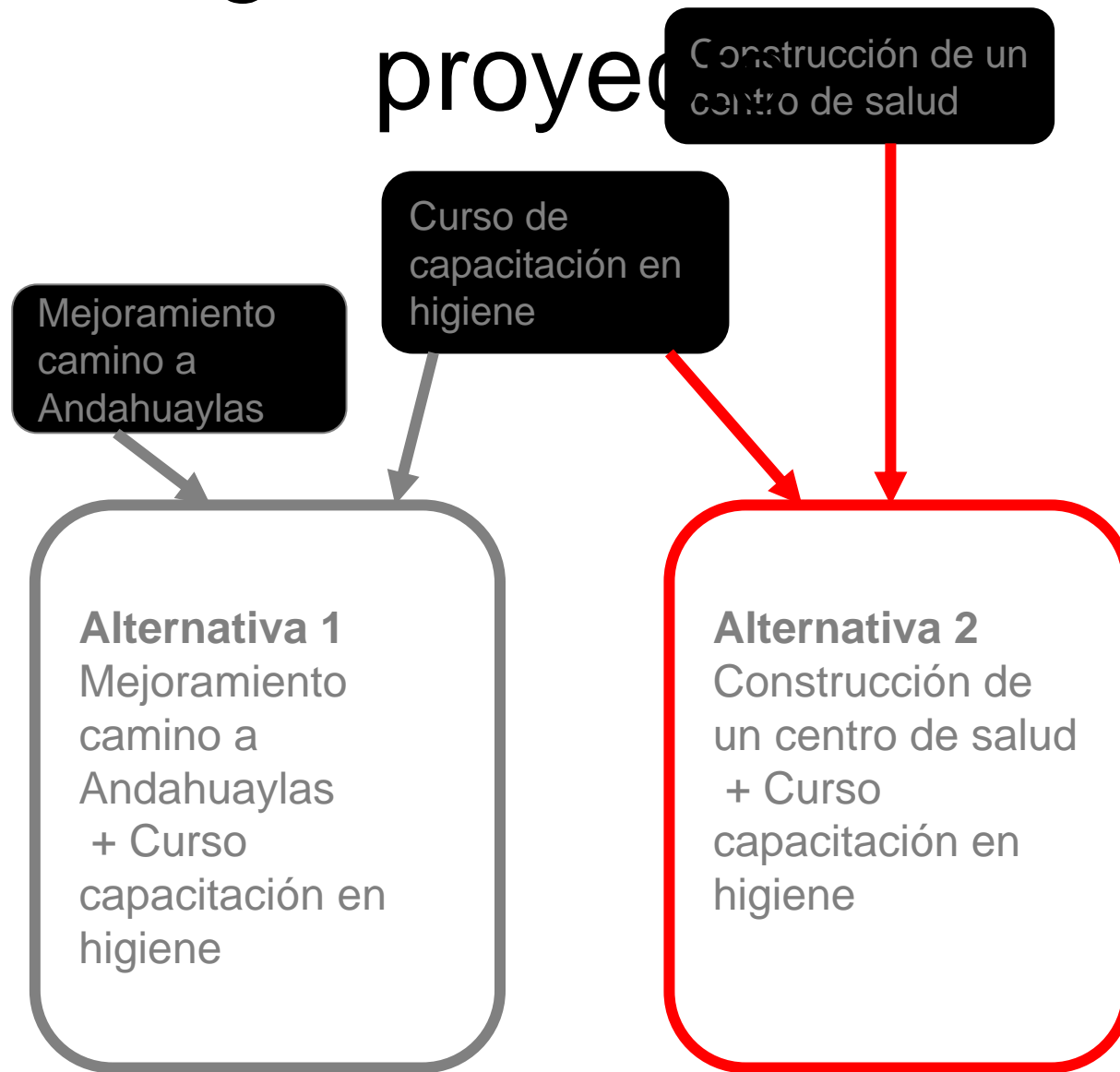


Configurar alternativas de proyecto o programa

Examinar las acciones propuestas en los siguientes aspectos:

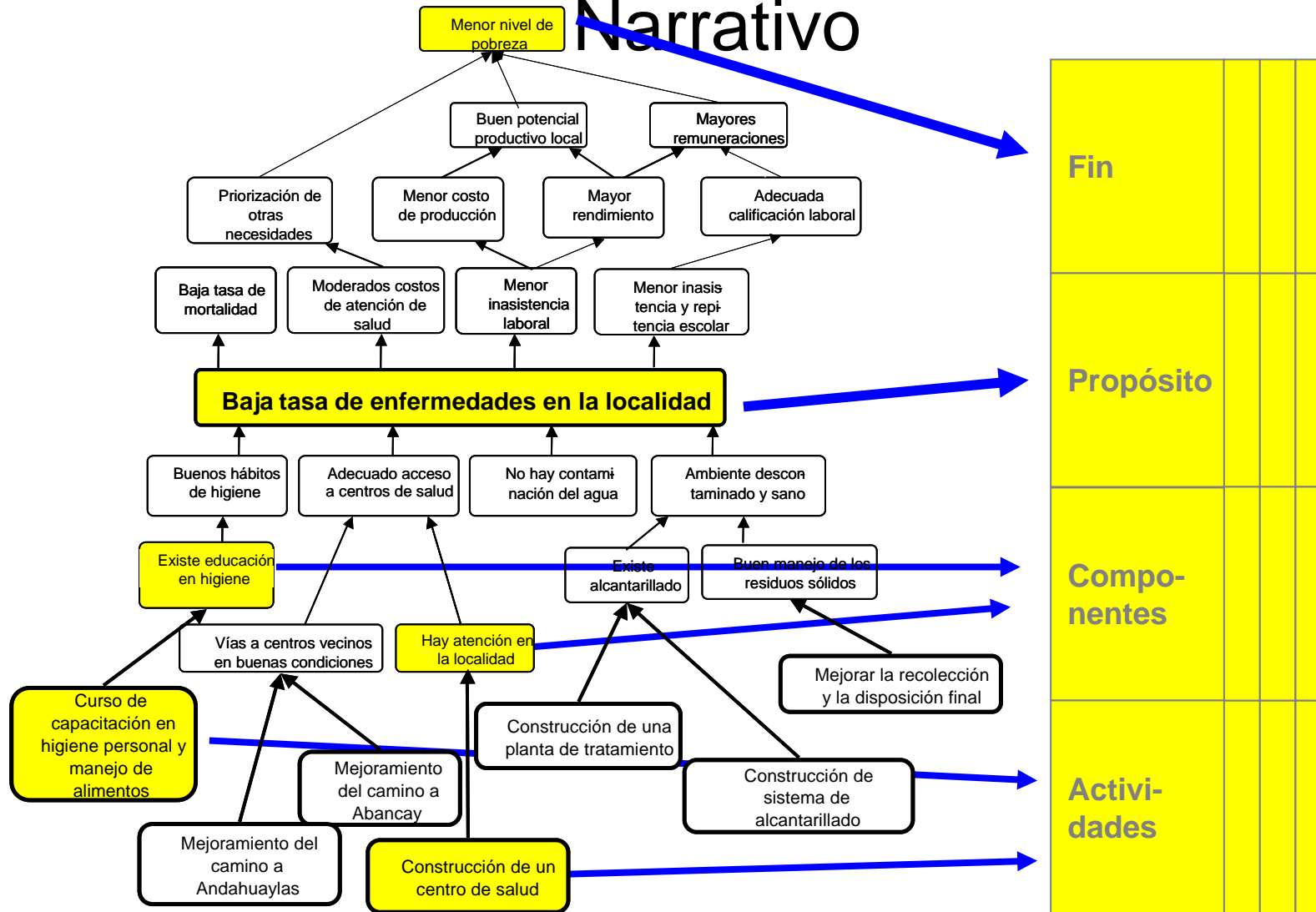
- Analizar su nivel de incidencia en la solución del problema.
- Priorizar las de mayor incidencia.
- Verificar interdependencias y agrupar acciones complementarias.
- Definir alternativas con base en las acciones agrupadas.
- Verificar la factibilidad de cada alternativa.
 - Técnica
 - Social
 - Financiera
 - Institucional
 - Ambiental

Configurar alternativas de proyecto



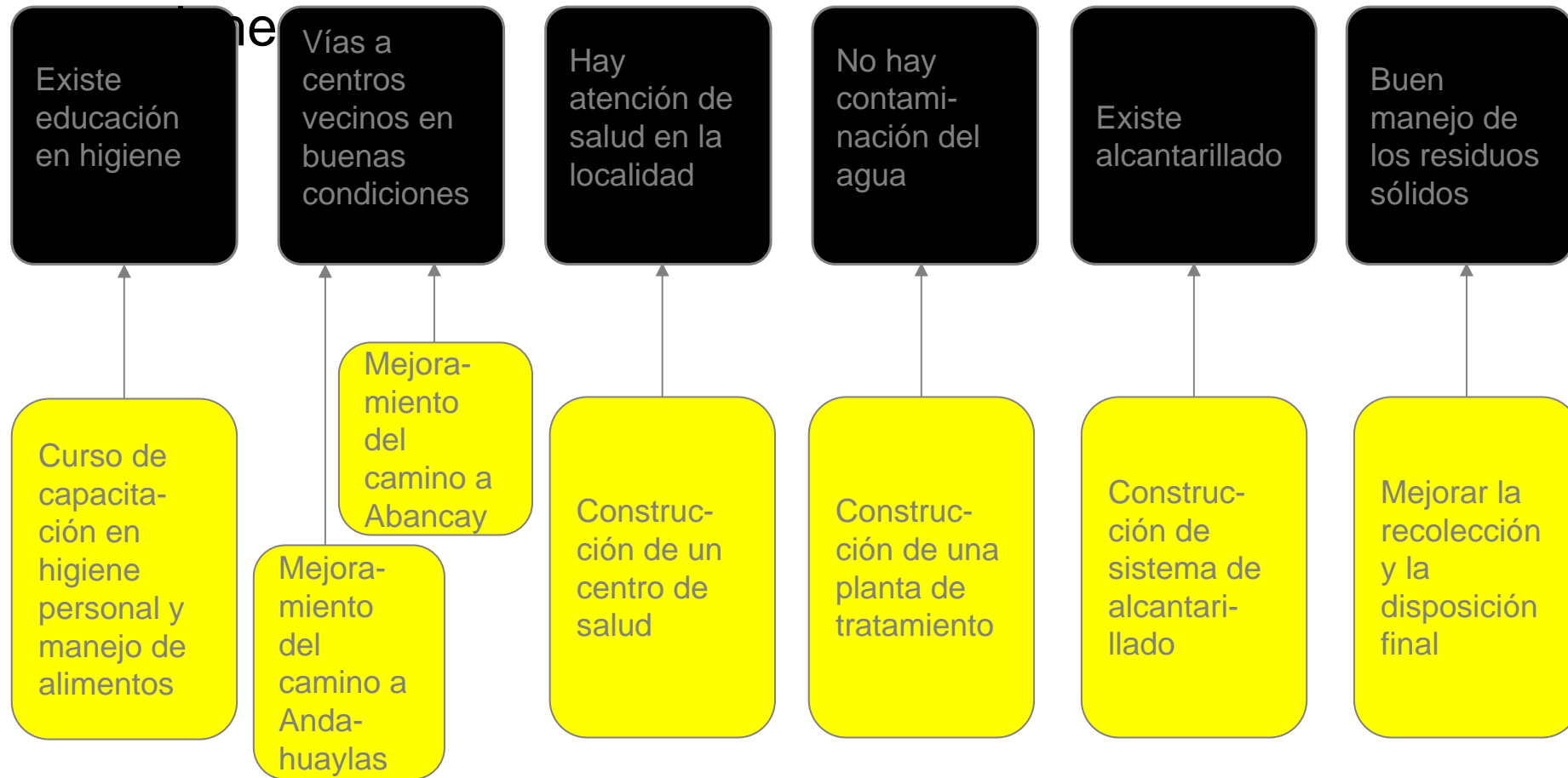
Del Árbol de Objetivos al Resumen

Narrativo

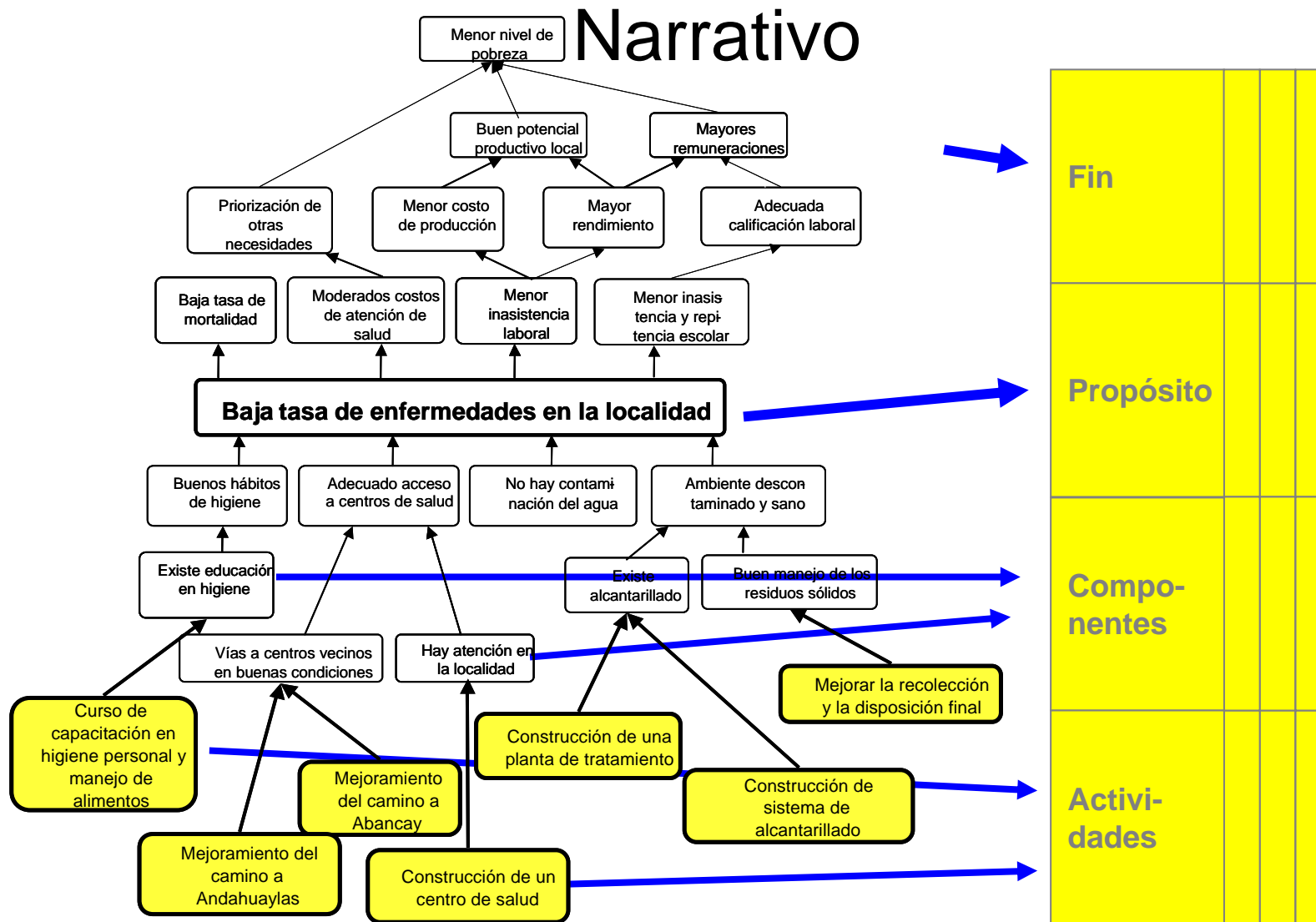


Identificar acciones

- Para cada base del árbol de objetivos se busca creativamente al menos una acción que permita lograr

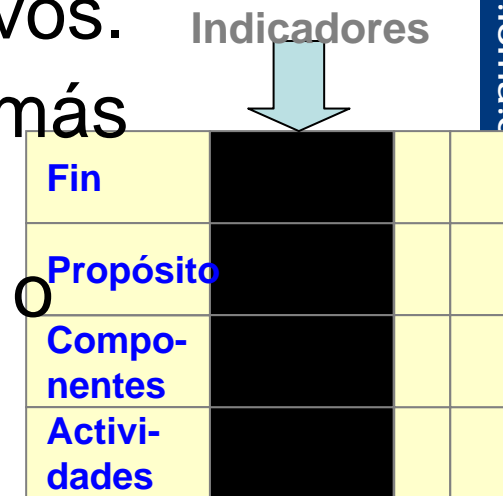


Del Árbol de Objetivos al Resumen



Indicadores de desempeño

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



Tipo de indicadores

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

- **Eficacia:**

- **Miden el nivel de cumplimiento de los objetivos.**
- **En general se relacionan con la POBLACIÓN POTENCIAL.**
- Ej. Porcentaje anual de A.M. de escasos recursos atendidos en CONAPRAN respecto a la población total de A.M. de escasos recursos.
- Ej. Número de beneficios otorgados a A.M. (lentes, bastones, sillas de ruedas, etc.) respecto al número de solicitudes recibidas por año.

- **Eficiencia:**

- **Relacionan productos con costos o insumos.**
- Ej. Costo promedio anual por A.M. atendido en los hogares de CONAPRAN.

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 A.M. 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.

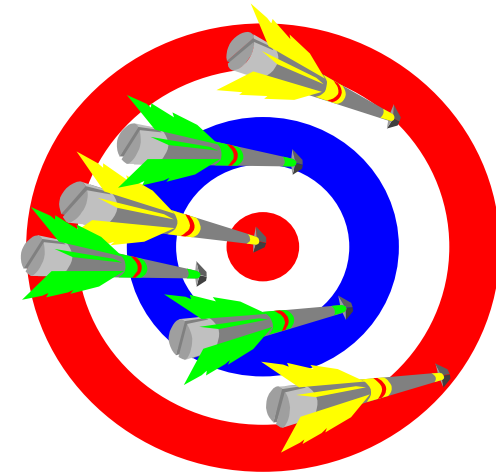
- **Economía:**

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

Características de un buen indicador

- Objetivo
- Medible
- Objetivamente Relevante
- Específico
- Práctico y económico
- Metas asociadas a plazos

SMART: **S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**elevant, **T**ime framed



Criterios para seleccionar un buen indicador

(Lineamientos CONEVAL)

- **Claridad:** el indicador deberá ser preciso e inequívoco;
- **Relevancia:** el indicador deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo;
- **Economía:** la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable;
- **Monitoreable:** el indicador debe poder sujetarse a una verificación independiente;
- **Adecuado:** el indicador deberá aportar una base suficiente para evaluar el desempeño, y
- **Aporte marginal:** en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

Indicadores

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

Miden los resultados al terminar la ejecución del proyecto o al cabo de algún tiempo de operación del programa.

Miden eficacia, eficiencia, economía y calidad en el logro de los componentes.

Miden el costo de las actividades. Pueden evaluar otros aspectos (C4).

Costo medio de operación vehicular por tipo de vía.
Evolución del valor del patrimonio vial.

Porcentaje de la red vial que se conserva en un estado adecuado para el tránsito actual
Porcentaje de gastos de administración
Porcentaje de ejecución presupuestaria

Porcentaje de la red vial pavimentada que cumple con tener un IRI aceptable
Costo por km de reposición y por zona del país
Tiempo promedio para solucionar una emergencia
Nivel de satisfacción de los usuarios con la señalética de la vía.

Costo de instalación de señales.

Información sobre los

Para cada indicador debe completarse una Ficha Técnica:

Indicadores

1. Datos de identificación del programa

Programa presupuestario

Identificador del programa

Unidad responsable del programa presupuestario

20G00 Coordinación Nacional del Programa de Desarrollo Humano Oportunidades

Clasificación del programa presupuestario

Cobertura

Familias en Pobreza Extrema

Prioridades

(pendiente no se localizó el catálogo referido)

Objetivo: (Fin, Propósito, Componente o Actividad): Las familias beneficiarias de Oportunidades ampliaron sus capacidades en términos de educación, salud y nutrición mediante los apoyos del Programa y su participación corresponsable.

Información sobre los Indicadores

2. Datos de identificación del indicador

Nombre del indicador:

Identificador del indicador*

P.3

Recursos entregados respecto a los costos directos de las transferencias monetarias

Dimensión a medir: Eficiencia

Definición: Relación entre el monto de los apoyos entregados a las familias beneficiarias y el costo en que se incurre en la transferencia de recursos

Método de cálculo: CDEA / MTAT

Unidad de medida: Porcentual

Desagregación geográfica: Nacional

Frecuencia de medición: Anual

Información sobre los Indicadores

3. Características del indicador

Claridad	Relevancia	Economía	Monitoreable	Adecuado	Aporte marginal
1	1	1	1	1	0

Justificación de las características: Muestra de manera precisa la proporción que representa el costo directo de las transferencias respecto de los recursos destinados a las familias beneficiarias, utilizando información disponible y de fácil acceso, comprobable de manera independiente.

Serie de información disponible: 2003 – 2006

Responsable del indicador: Dirección General de Padrón y Liquidación

Información sobre los Indicadores

4. Determinación de metas

Línea base, valor y fecha (año y periodo)

Valor	Año	Periodo
2.5632%	2004	Anual

Meta y periodo de cumplimiento

Valor	Periodo de cumplimiento
$\leq 3.1 \%$	ANUAL

Comportamiento del indicador hacia la meta

REGULAR

Parámetros de semaforización

Verde
 $\leq 3.1 \%$

Amarillo
3.1% a <3.3%

Rojo
 $\geq 3.3\%$

Factibilidad

SI

Información sobre los

5. Características de las variable (metadatos)

Variables

Nombre

Descripción de la variable

CDEA: Costos directos incurridos en la entrega de apoyos monetarios

Suma del monto pagado a las Instituciones Liquidadoras por el servicio de entrega de apoyos monetarios a las familias beneficiarias. Suma de los apoyos transferidos a las Familias Beneficiarias a través de las Instituciones Liquidadoras.

MTAT: Monto total de los apoyos transferidos

Fuentes (medios de verificación)

Unidad de medida

CDEA: Relación de oficios de Solicitud de Pago de Comisiones

Pesos
Pesos

MTAT: Relación de Transferencias Monetarias

Desagregación geográfica: Nacional

Frecuencia: Anual

Método de recopilación de datos

Fecha de disponibilidad de información

CDEA: Relación de Solicitudes Pago de Comisiones a Liquidadoras

Último día hábil de enero de cada año

MTAT: Relación de Transferencias Monetarias

Información sobre los Indicadores

6. Referencias adicionales									
Referencia internacional	Serie estadística								
No existe	2004 – 2.5632% 2005 – 2.4387% 2006 – 2.4294%								
Gráfica del comportamiento del indicador									
<table border="1"><caption>Data for the indicator behavior graph</caption><thead><tr><th>Año</th><th>Valor (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2004</td><td>2.5632%</td></tr><tr><td>2005</td><td>2.4387%</td></tr><tr><td>2006</td><td>2.4294%</td></tr></tbody></table>		Año	Valor (%)	2004	2.5632%	2005	2.4387%	2006	2.4294%
Año	Valor (%)								
2004	2.5632%								
2005	2.4387%								
2006	2.4294%								
Comentarios técnicos									

Recomendaciones sobre Indicadores

- Pueden requerirse varios indicadores por objetivo para medir distintos aspectos de éste (ej.: 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” (ej.: porcentaje de disminución de la inasistencia escolar por mes).

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.

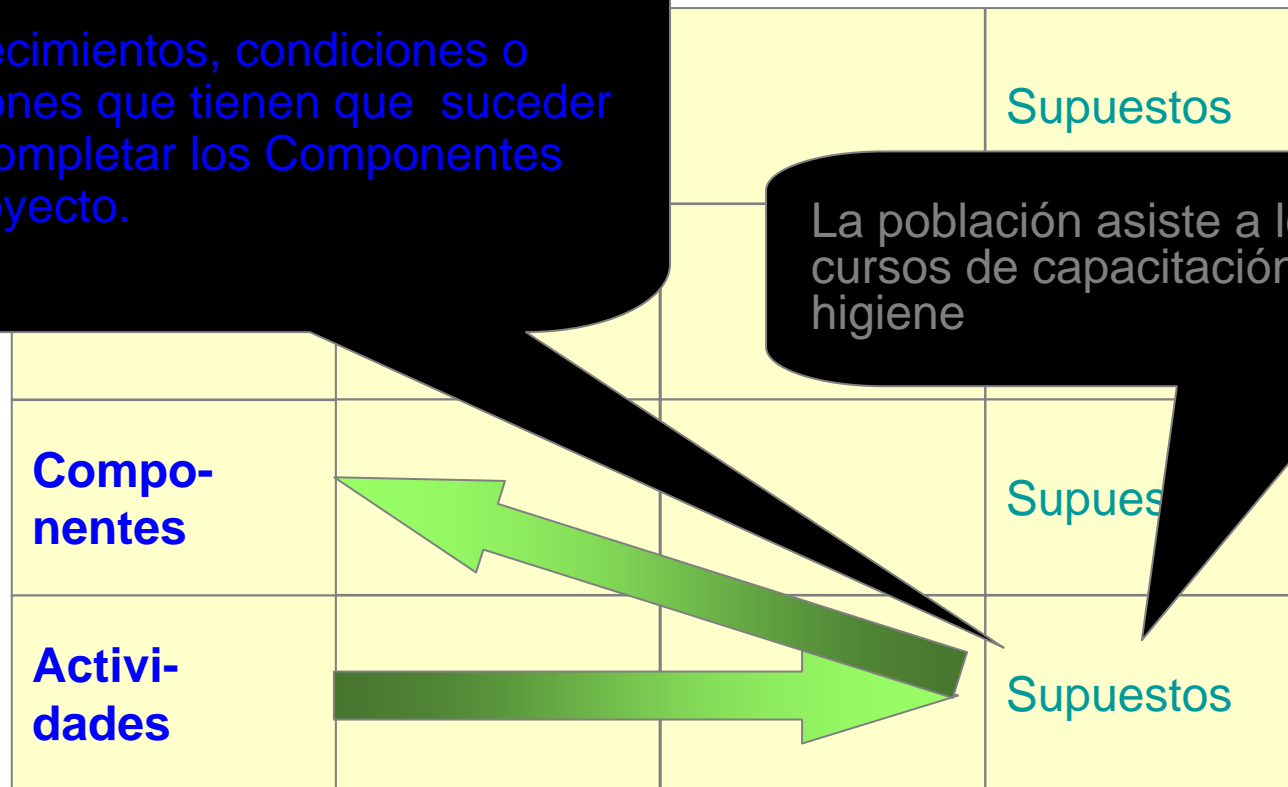


Supuestos

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

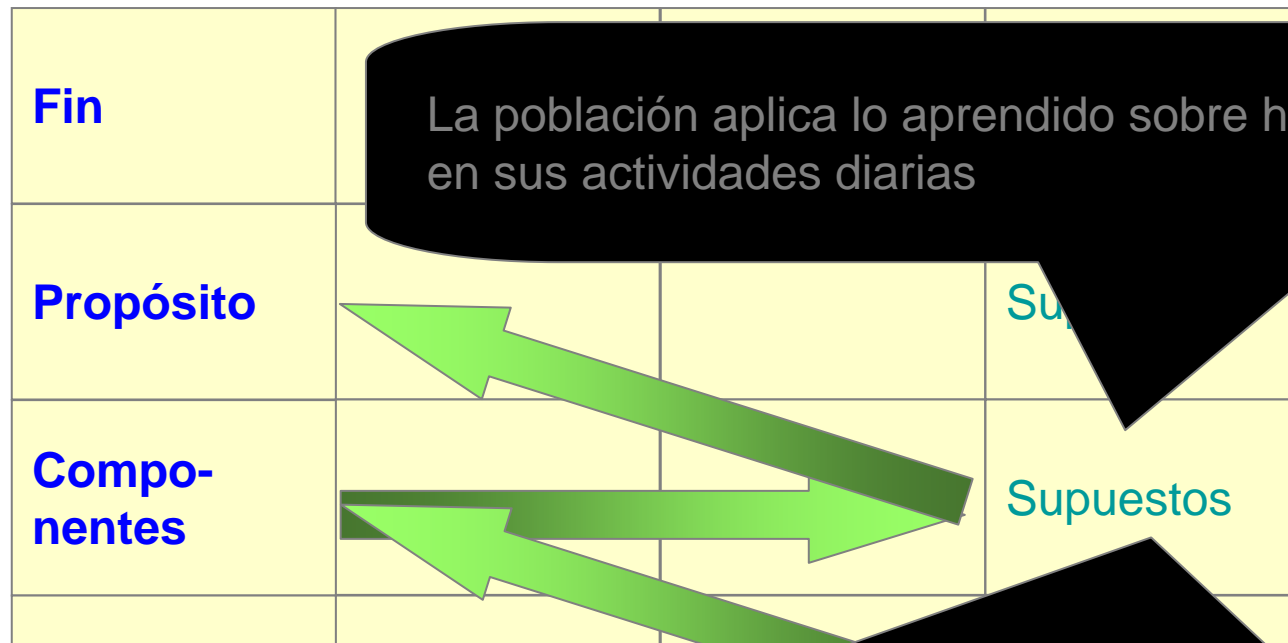
Acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.

La población asiste a los cursos de capacitación en higiene



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.

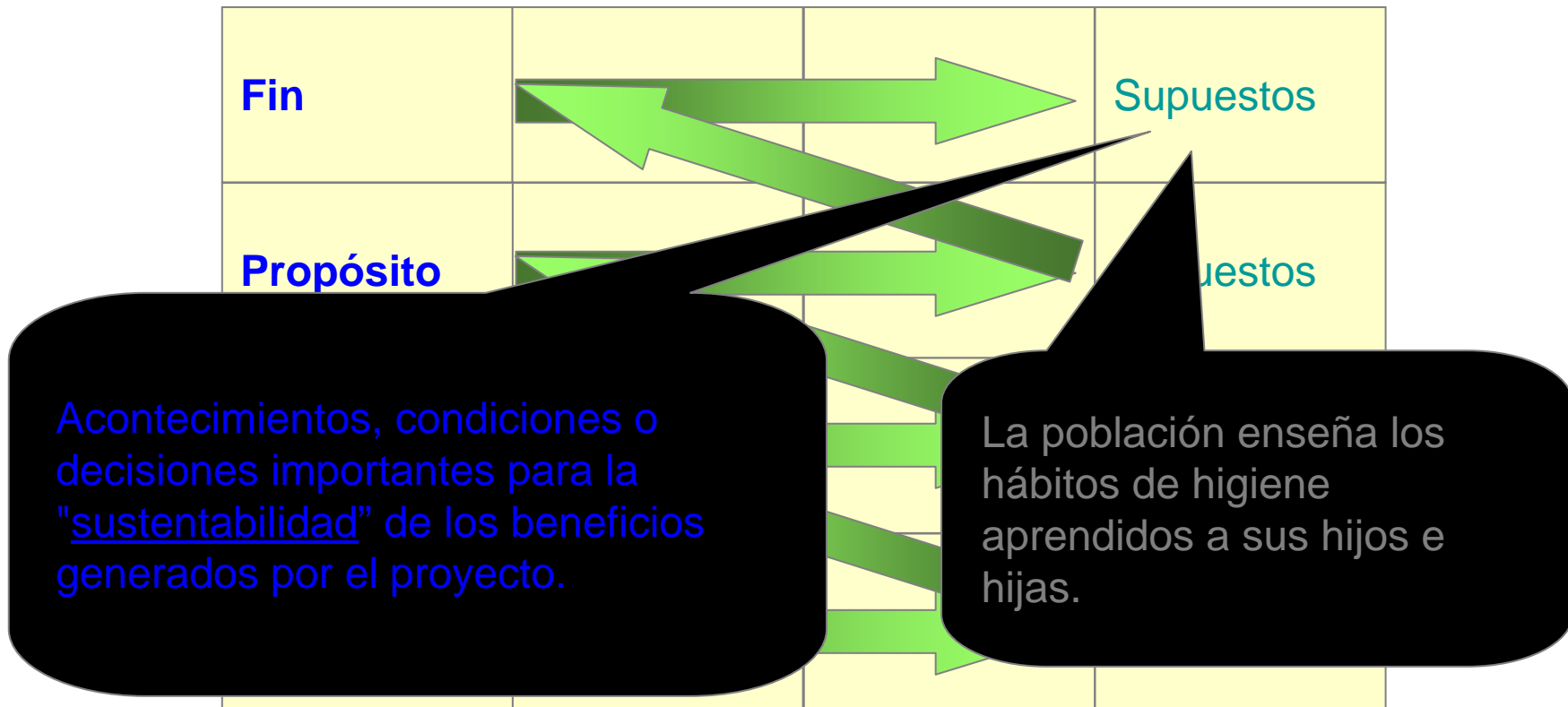


Acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.

No ocurren plagas o epidemias importantes.

Supuestos

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



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



Nombre del Programa:	Programa Concursable de Obras de Espacios Públicos.
Año de Inicio del programa:	Fase piloto, 2002 – Fase regular, 2003
Ministerio Responsable:	Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Coordinación y Administración del programa)
Servicio Responsable :	Servicios de Vivienda y Urbanización (ejecutor del programa)

Indicadores/ Información		Medios de Verificación
Enunciado	Forma de cálculo	
Eficacia:		
Tasa de recuperación o rehabilitación Espacios Públicos Patrimoniales a nivel nacional de acuerdo a la demanda	N° de Espacios Públicos recuperados o rehabilitados en el año t / N° Espacios Públicos postulados anualmente por las regiones	Listado de Proyectos Postulados ³⁰ por región Listado de Proyectos Terminados en el periodo bianual del programa.
Promedio de beneficiados por proyecto desarrollado	$(N^{\circ}$ total de beneficiarios de los proyectos ejecutados en el año t / N° total de proyectos ejecutados en el año t) * 100	Fichas de proyectos. Informe listado de proyectos del año.
Promedio de beneficiados directos por proyecto desarrollado	$(N^{\circ}$ total de beneficiarios directos de los proyectos ejecutados en el año t / N° total de proyectos ejecutados en el año t) * 100	Informe listado de proyectos del año. Información de población de distritos censales. Tabla de Ponderación de tipos de distritos.

Nombre del Programa:	Programa Concursable de Obras de Espacios Públicos.
Año de Inicio del programa:	Fase piloto, 2002 – Fase regular, 2003
Ministerio Responsable:	Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Coordinación y Administración del programa)
Servicio Responsable :	Servicios de Vivienda y Urbanización (ejecutor del programa)

Indicadores/ Información		Medios de Verificación
Enunciado	Forma de cálculo	
Calidad: Grado de satisfacción de la comunidad donde se desarrollo el proyecto.	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de Beneficiarios de la comunidad que declaran un grado de satisfacción superior del proyecto}}{\text{N}^\circ \text{ total de Beneficiados de la comunidad encuestados}} \right) * 100$	Encuesta de satisfacción de proyectos de espacios públicos. Uso de los lugares de esparcimiento.
Economía: Porcentaje de Apalancamiento por sobre aportes mínimos estipulados	$\left(\frac{\text{monto total aportado por terceros en la ejecución del programa año t}}{\text{monto total mínimo de aporte estipulados para los proyectos}} \right) * 100 - 100$	Informe Presupuestario del Programa. Informe listado de proyectos del año.

Objetivos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Medio de Verificación	Supuestos
PROPÓSITO:	Eficacia	Eficacia		
Gestión Pública (privada) coordinada articula <u>iniciativas, acciones² e inversiones para facilitar el desarrollo³ de territorios rurales en función de sus oportunidades.</u>	1. Porcentaje de instituciones que integran instancias o mecanismos asociativos⁴ en torno al desarrollo territorial-rural con relación al número de instituciones que participan.	Número de instituciones que se integran /Número de instituciones que participan *100 (1999, 2000 y 2001). Número de Municipios de las Zonas de Intervención que se integran /Número de municipios totales que participan *100 (1999, 2000 y 2001).	Listado de instituciones; análisis documental. Convenios. Constitución de asociaciones. Análisis de documentación.	(7) Instituciones Públicas dispuestas a coordinarse entre sí y con los actores municipales y privados de los territorios rurales.
		Número de GORE's de las Regiones de Intervención PRORURAL que se integran /Número de GORE's que participan *100 (1999, 2000 y 2001).	Convenios, análisis documental.	(8) Cambios de Titulares de los cargos de las instituciones no influyen de manera significativa en el trabajo articulado.
	2. Porcentaje de Políticas, iniciativas e instrumentos implementadas en los temas de habitabilidad y calidad de vida; participación ciudadana y fomento productivo, respecto de las elaboradas.	Número de propuestas de políticas implementadas/ Número de propuestas elaboradas *100 por tema (2000 – 2001).	Análisis documental.	(9) Municipios dispuestos a trabajar entre sí y con actores públicos y privados de los territorios.
	3. Porcentaje de instituciones que incorporan nuevas visiones e iniciativas, con visión ampliada de ruralidad⁵ con relación al número de instituciones que participan.	Número de servicios que incorporan /Número de instituciones que participan *100 (1999, 2000 y 2001). Número de Municipios de las Zonas de Intervención que incorporan /Número de municipios totales que participan *100 (1999, 2000 y 2001). Número de GORE's de las Regiones de Intervención PRORURAL que incorporan /Número de GORE's que participan *100 (1999, 2000 y 2001).	Documentos institucionales en que conste cambio de enfoques y/o cambio de línea.	(10) Privados dispuestos a coordinarse con instituciones públicas y actores del territorio.
	4. Porcentaje anual de instituciones públicas y privadas que integran Mesas Zonales⁶ con relación al número de instituciones que deberían participar.	Número de instituciones públicas y privadas en Mesas Zonales /Número de instituciones que deberían participar (1999, 2000 y 2001).	Actas de reunión. Acuerdos en Planes Zonales.	
	5. Porcentaje de Municipios que integran asociaciones intermunicipales ⁷ en torno al desarrollo territorial respecto del total de municipios participantes.	Número de Municipios asociados en una zona /Número total de municipios que están en territorios donde tiene aplicación el programa *100 (1999, 2000 y 2001)	Convenios Constitución de asociaciones	

Objetivos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Medio de Verificación	Supuestos
Continuación de Propósito	Calidad	Calidad		
	6. Porcentaje de instituciones públicas en el territorio que se declara “conforme” ⁸ con el Programa.	Número de instituciones que se declaran conforme /Número de instituciones entrevistadas *100 (1999, 2000 y 2001).	Pauta de evaluación. Cuestionario. Documentación actores regionales y sectoriales.	
	Eficiencia	Eficiencia		
	7. Costo promedio anual de implementación (operación) del Programa por zona ⁹ .	Costo de operación del Programa /Número de zonas cubiertas *100 (1999, 2000 y 2001).	Informe ejecución presupuestaria anual.	
	8. Porcentaje de gastos administrativos del programa (nacional y regional).	Gastos administrativos por año /Gastos total del Programa por año *100.	Informe ejecución presupuestaria anual.	
	Economía	Economía		
	9. Porcentaje de ejecución presupuestaria del Programa respecto de lo presupuestado.	Gasto realizado por el Programa *año (1999, 2000 y 2001).	Informe ejecución presupuestaria anual.	
		Recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas /Gasto efectivo del Programa *100 (1999, 2000 y 2001).	Informes PAZ y PIZ.	
	10. Porcentaje anual de recursos de terceros canalizados en relación a gasto efectivo total del Programa.	Recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas /Gasto efectivo del Programa *100 (1999, 2000 y 2001).	Informes PAZ y PIZ.	
		Recursos aportados por municipios asociados /Gasto efectivo del Programa *100 (1999, 2000 y 2001).	Informes PAZ y PIZ.	

Objetivos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Medio de Verificación	Supuestos
COMPONENTES	Eficacia	Eficacia		(11) Disponibilidad de recursos oportunamente para la operación del Programa.
1. Territorios rurales donde interviene el programa PRORURAL cuentan con Planes de Inversión Zonal Anual gestionados y ejecutados.	11. Porcentaje anual de territorios con PAZ y PIZ ¹⁰ en relación a lo programado.	Número de territorios que cuentan con PAZ año 1999 /Número total de territorios programados con PAZ año 1999 *100. Número de territorios que cuentan con PIZ año 2000 y 2001 /Número de territorios programados con PIZ años 2000 y 2001 *100.	Informes PAZ 1999. Informes PIZ 2000 y 2001.	(12) Servicios, municipios, privados y otros actores dispuestos a participar en instancias de planificación y gestión del desarrollo territorial.
	12. Porcentaje de Municipios que participan en instancias ¹¹ de planificación y gestión del desarrollo territorial respecto del total que participa.	Número municipios que participan en instancias de planificación y gestión territorial /Número total de municipios programado *100 (1999, 2000 y 2001).	Actas de Reuniones.	
	13. Porcentaje de cumplimiento de compromisos para el financiamiento de iniciativas contenidas en PIZ en relación a lo programado, por territorio.	Recursos ejecutados en PIZ /Recursos programados en PIZ *100, por territorio (2000 – 2001).	Informes de Ejecución de PAZ 1999 y PIZ 2000 - 20001. Informes de Ejecución de PIZ; Informes Fortalecimiento.	(13) Proceso de descentralización favorece o posibilita el desarrollo de institucionalidad territorial.
		Recursos ejecutados en PIZ por los municipios /Recursos programados en PIZ por municipios *100 (2000 – 2001).		
		Recursos ejecutados en PIZ por las instituciones /Recursos programados en PIZ por instituciones *100 (2000 – 2001).	Informes de Gestión. Programa.	(14) Municipios, instituciones, actores locales logran sustentar acuerdos con visión de mediano plazo.
	14. Porcentaje de Municipios con unidad o responsable de fomento productivo y/o desarrollo local respecto del total de Municipios que integran los territorios de intervención del Programa.	Número de municipios con unidad o responsable /Número total de comunas donde tienen aplicación el Programa *100 (1999, 2000 y 2001).	Informes Planes de Fortalecimiento.	
	15. Porcentaje anual de instancias de planificación y gestión del desarrollo territorial constituidas y funcionando ¹² en relación a la totalidad de territorios donde tiene aplicación el Programa.	Número de instancias /Número de territorios de aplicación del programa *100 (1999, 2000 y 2001).	Informes Regionales.	
16. Cobertura anual de comunas en donde tiene aplicación el Programa según meta programada por año.	Número de comunas que participan /Meta programada *100 (1999, 2000y 2001).	Informes de Avance.		
17. Variación anual del número de comunas que participan en el Programa.	Número de comunas que participan en el programa /Número de comunas que participan en el Programa año i – 1) – 1) *100.	Informes de Avance. Solicitudes Formales de Ampliación del Programa.		

Objetivos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Medio de Verificación	Supuestos
CONTINUACIÓN	Calidad	Calidad		
	18. Porcentaje de instituciones públicas, municipios y otros organismos participantes que se declaran “conforme” ¹³ con la ejecución de planes de inversión.	Número de instituciones satisfechas /Número de instituciones entrevistadas.	Pauta de evaluación de gestión y cumplimiento de resultados. Documentos actores racionales.	
	Eficiencia	Eficiencia		
	19. Costo promedio anual por PIZ ¹⁴ .	Costo de producir 1 PIZ año i /Costo total del componente año i (equivale a la suma de todos los PIZ).	Informes PIZ.	
	20. Porcentaje de costo de un PIZ en relación con los recursos programados para ejecutar el PIZ.	Costo de producir 1 PIZ año i /Suma de recursos programados en el PIZ año i.	Informes PIZ.	
	Economía	Economía		
	21. Porcentaje anual de ejecución presupuestaria en PIZ ¹⁵ .	Presupuesto gastado en PIZ año i /Presupuesto programado en PIZ año i * 100.	Informes de Ejecución Presupuestaria.	

Dere terminator

FIN		F	
	F	I	N
F	I	N	
	N		Supongo!