Metodología Matriz del Marco Lógico

Mayor inversión no es sinónimo de mejores resultados…

- En varios países, el aumento de los recursos asignados a educación no ha logrado mejorar los resultados en el test PISA.

- Asimismo, en el sector salud, el aumento de los recursos asignados no logra reducir significativamente los tiempos para recibir antención.

- Y en varios casos la criminalidad no ha disminuido al aumentar los recursos para el sector justicia y la policía.

Modelo de gestión tradicional:

- Control de los Insumos
  - Control detallado de normas
    - Logros de productos

Modelo de la nueva gestión pública:

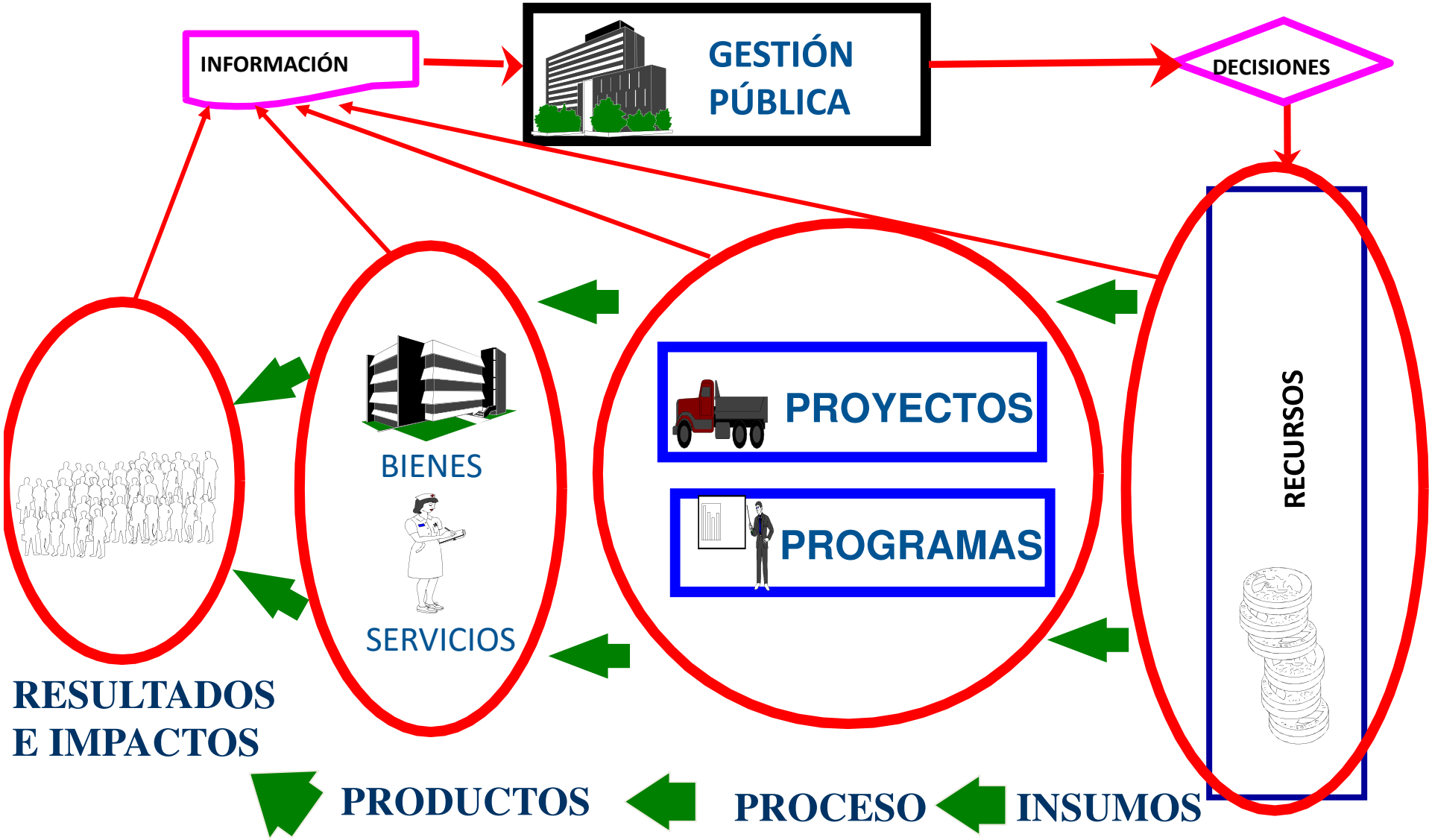
- Medición de los resultados
  - Participación ciudadana y transparencia
    - Ciudadanos revisando bienes y servicios

Gestión para resultados

Conseguir por medio de una adecuada

Gestión un determinado Resultado

esperado (deseado)


INFORMACIÓN
GESTIÓN PÚBLICA
DECISIONES
RECURSOS
PROYECTOS
PROGRAMAS
BIENES
SERVICIOS
RESULTADOS E IMPACTOS
PRODUCTOS
PROCESO
INSUMOS

Programas y Proyectos:

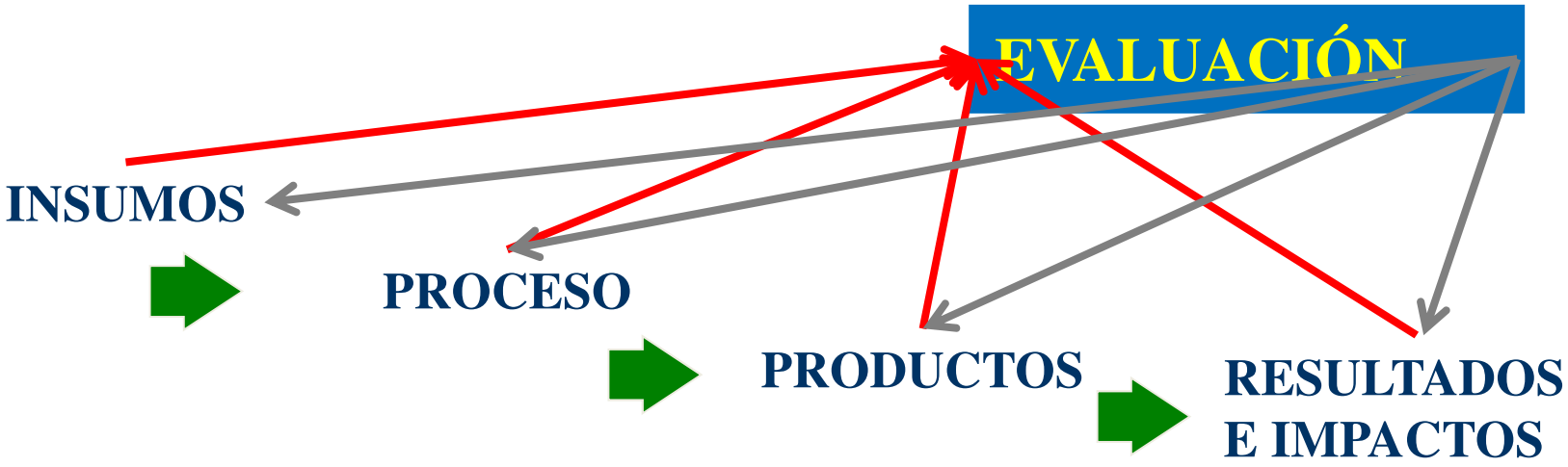
- Materializan políticas de gobierno
    - Comprometen grandes recursos
        - Generan grandes expectativas

Es importante una buena gestión de éstos

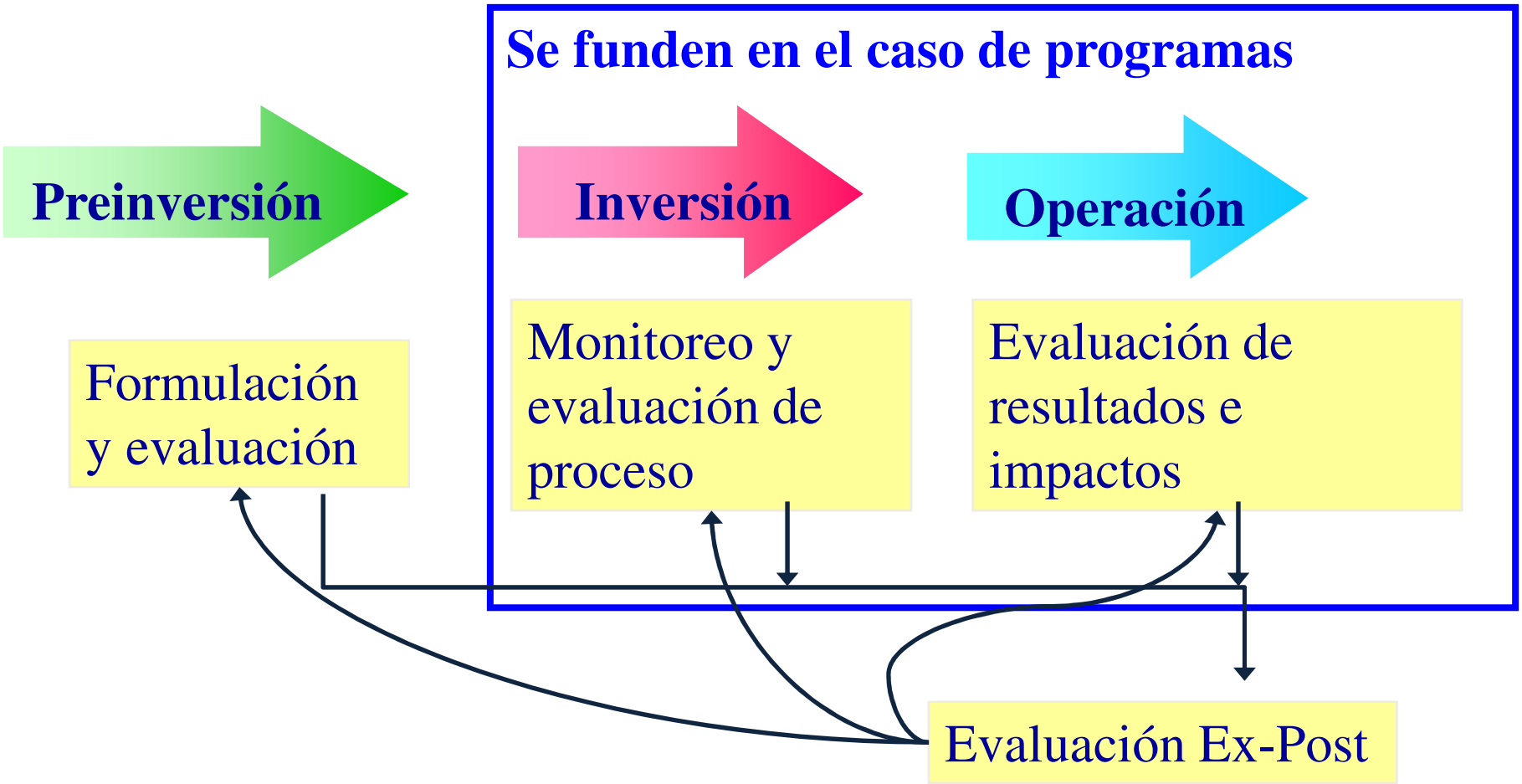
¿Qué es un proyecto?
¿Qué es un programa?

Lograr buenos resultados requiere:

- Asignar bien los recursos
- Administrar bien su utilización
- Producir bienes y servicios de calidad y adecuados para la necesidad a atender
- Establecer un proceso de mejora continua.



Ciclo de vida de un programa o un proyecto:



Metodologías y Evaluaciones:

- **Preinversión: Formulación y Evaluación**
  - **Metodologia del Marco Logico (arboles – analisis de involucrados)**
  - **Formulación de proyectos y programas**
  - **Evaluación Socio Economica**

- **Ejecución: Seguimiento y evaluación**
  - **Metodologia del Marco Logico (matriz)**
  - **Gantt y mallas nodo actividad (PERT-CPM)**
  - **Informe de termino de proyecto**

- **Operación: Evaluacion de resultados e impactos**
  - **Metodologia del Marco Logico (matriz)**
  - **Econometrias, Encuestas**
  - **Evaluación Ex-Post**

Historia y Actualidad:

- Matriz de Indicadores de Resultados 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)
  MÉXICO

Origenes:

El método fue elaborado buscando evitar tres problemas frecuentes en iniciativas de inversión:

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

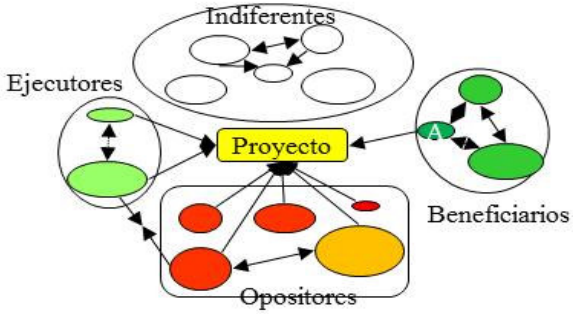
Ventajas del método de la MML:

- **Permite alcanzar acuerdos** acerca de los objetivos, metas y riesgos del programa con todos los involucrados.
- Su estructura consensuada **permite generar un lenguaje común.**
- **Resume la información más importante** para la gerencia en un solo cuadro .
- **Sienta una base para evaluar** la ejecución del programa y sus resultados e impactos.
- Establece el contexto en que **el programa o proyecto es factible**

Metodología del Marco Lógico

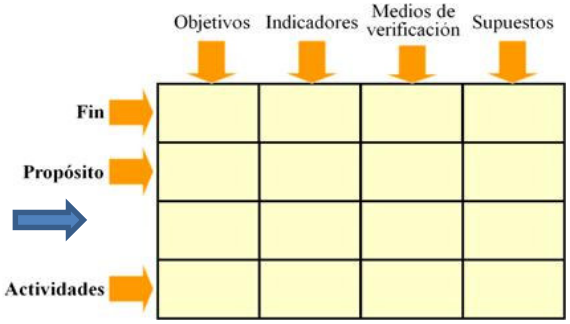
Comprende tres instrumentos:

Árbol del Problema



Árbol de Objetivos
Análisis de involucrados

Matriz de Indicadores para Resultados - MIR (o Matriz de Marco Lógico)



Árbol del Problema y Árbol de Objetivos

Se utiliza en la formulación 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**.

Pasos a seguir al analizar el 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 MIR

Identificación del problema; Orientaciones Importantes

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

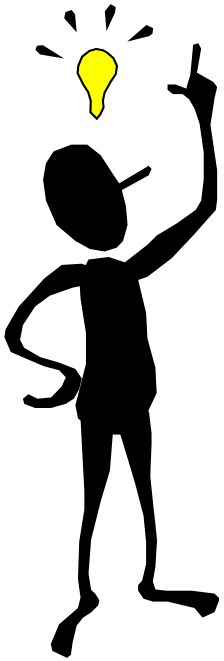
Hay que entregar casas a los pobres

Hace falta un semáforo en la intersección

Existe población pobre carente de un lugar digno donde habitar

Hay una alta tasa de accidentes en la intersección

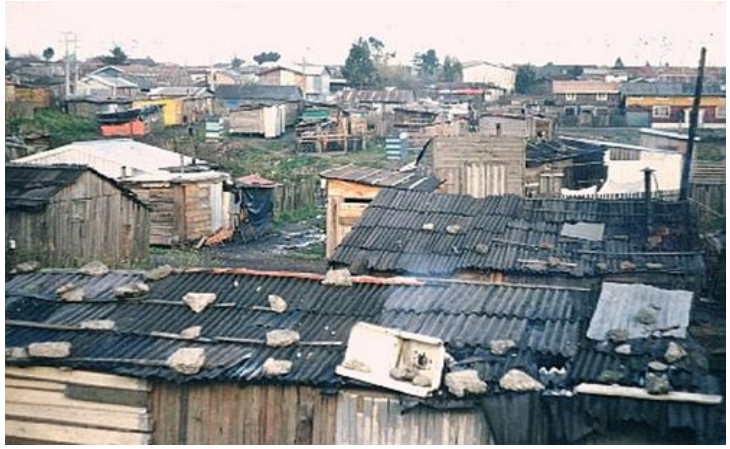
“Con el problema bien definido, ya tenemos un gran avance hacia la solución”



Población Objetivo

- El problema no se da en el vacio
- Si hay un problema es por que existe una población que lo sufre
- A la cual debe dar respuesta **el programa**
- Problema que tiene una **población afectada**
- Programa tendrá una

población objetivo



Población objetivo

Población de referencia

Población no afectada por el problema

Población potencial

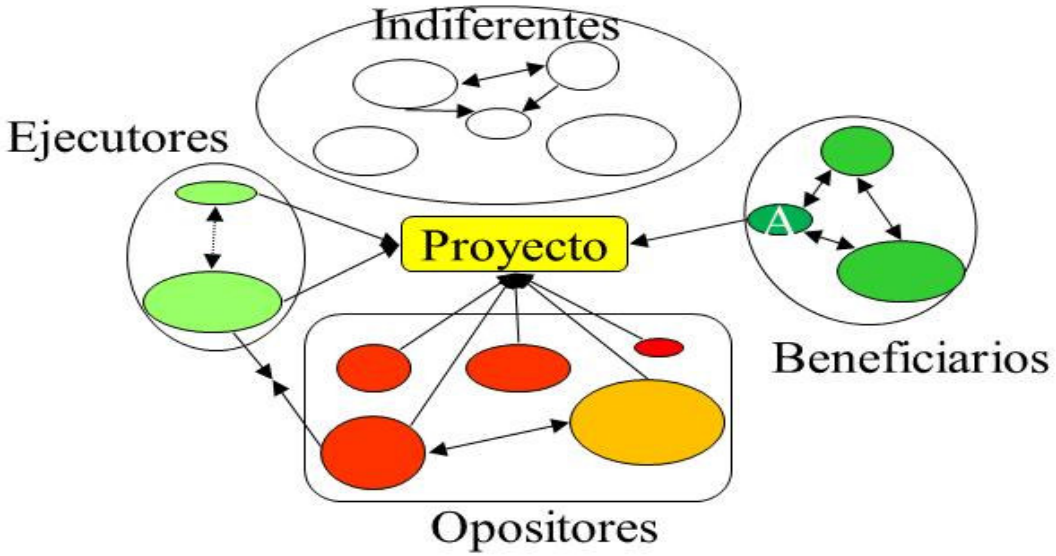
(Población afectada por el problema)

Población postergada

Población objetivo

Análisis de Actores / Involucrados

- Identificar y esclarecer qué grupos y/o organizaciones están directa o indirectamente involucrados en el problema, para tomar en consideración sus intereses, su potencial y sus limitaciones.



Árbol del Problema

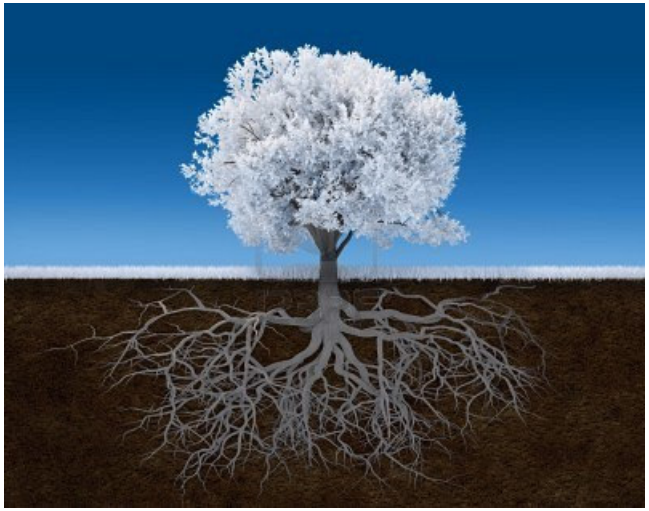
Representa en forma gráfica el problema, vinculándolo con sus causas y los efectos negativos que su existencia acarrea.

Se construye a partir del

Árbol de Efectos →

y del

Árbol de Causas →



Construcción del Árbol de Efectos

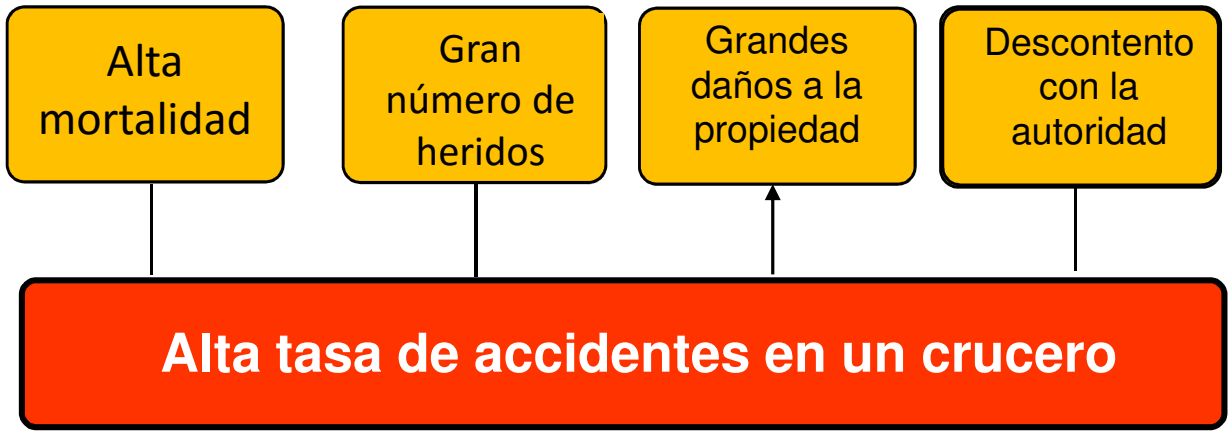
Se identifican los efectos negativos que la existencia del problema genera, por ejemplo, sobre:

- La población afectada
- El medio ambiente
- El desarrollo socio-económico
- La preservación de la cultura y el patrimonio

Se representan gráficamente sobre el problema
Primero los efectos directos y luego los indirectos

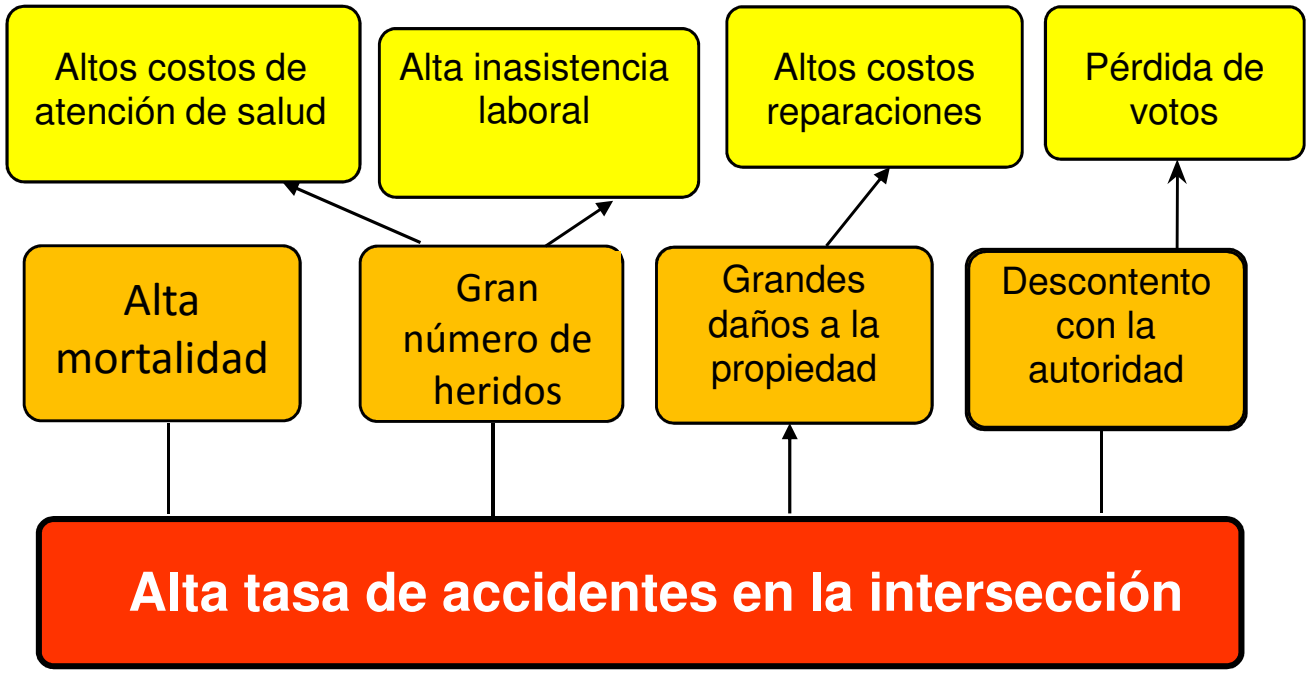
Construcción del Arbol de Efectos:

- Se representa graficamente el problema.
- Se colocan sobre el problema los efectos directos o inmediatos, unidos con flechas.



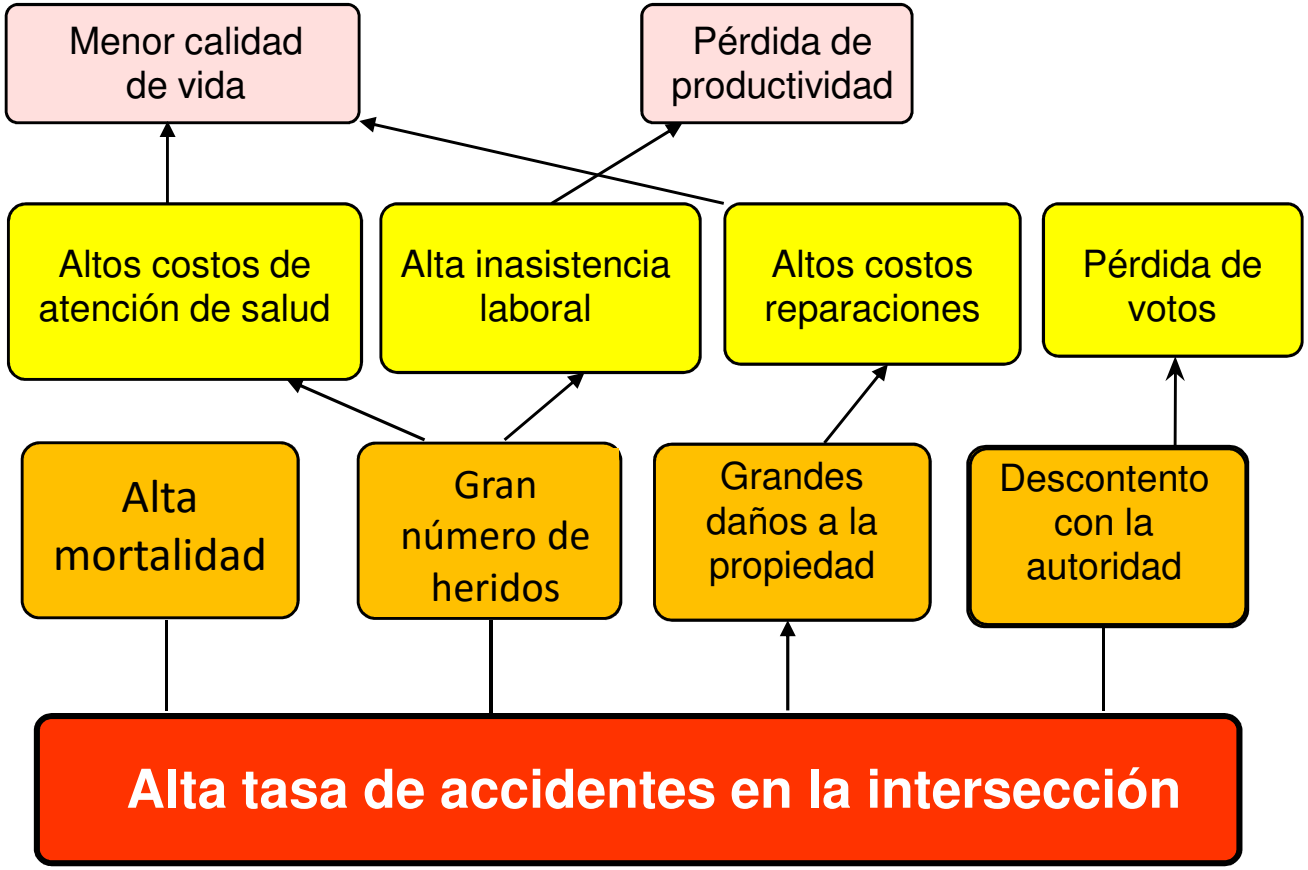
Construcción del Arbol de Efectos:

Estudiar, para cada efecto de primer nivel, si hay otros efectos derivados de él (indirectos). Colocarlos en un segundo nivel, unidos por flechas a el o los efectos de primer nivel que los provocan.



Construcción del Arbol de Efectos:

Continuar así hasta llegar a un nivel que se considere adecuado.



Construcción del Árbol de Efectos

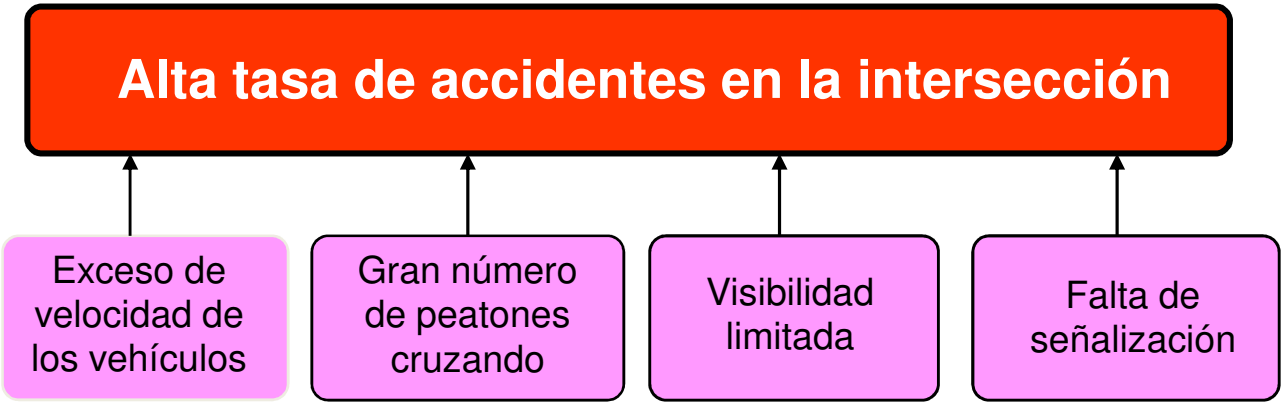
- No exagerar, dos a cuatro niveles suele ser suficiente
- Verificar que se cumplan las relaciones de causalidad de abajo hacia arriba
- Usar adjetivos calificativos
- Ramas pueden unirse hacia arriba
- Árbol de efectos puede abrir sus ramas o terminar en una cúspide

Árbol de Causas

- Se identifican las causas posibles del problema
- Se representan bajo el problema colocando las causas directas inmediatamente bajo el problema
- Luego se buscan las causas de las causas, construyendo las raíces encadenadas del árbol.

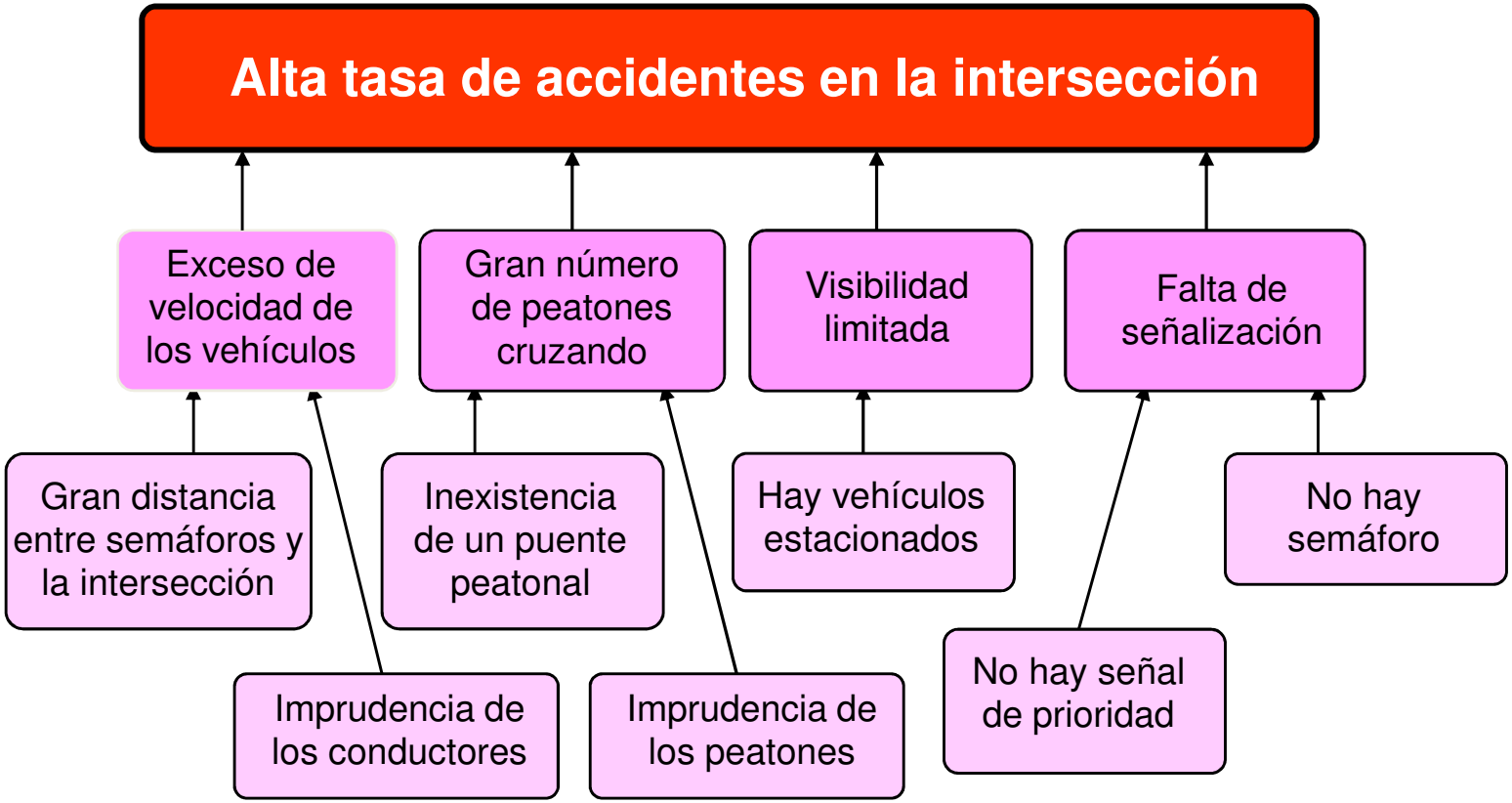
Árbol de Causas

- Se identifican las causas directas del problema y se representan bajo éste.



Árbol de Causas

- Luego se buscan las causas de las causas, construyendo las raíces encadenadas del árbol.



Árbol de Causas

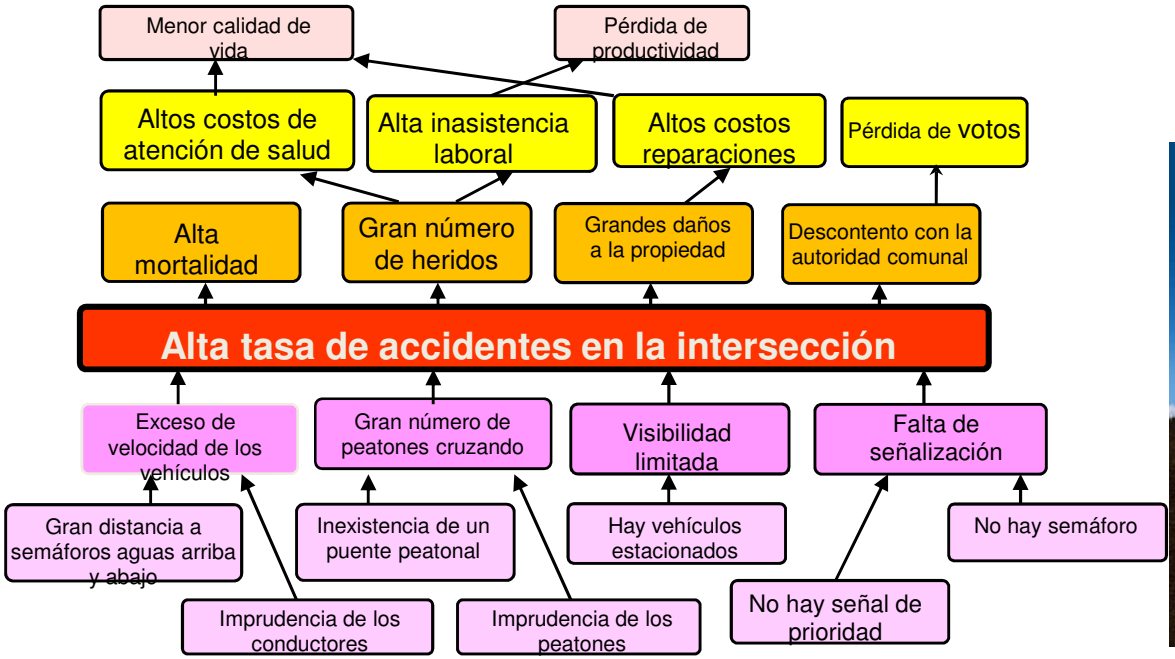
- Evitar la unión de raíces por debajo del problema
- Flechas van de abajo hacia arriba pues representan causalidad
- Es recomendable dar rienda suelta a la creatividad.
- Una buena definición de las causas aumenta la probabilidad de soluciones exitosas

Árbol de del Problema

El empalme del Árbol de Efectos con el Árbol de Causas genera el Árbol de Causas - Efectos

o

Árbol del Problema



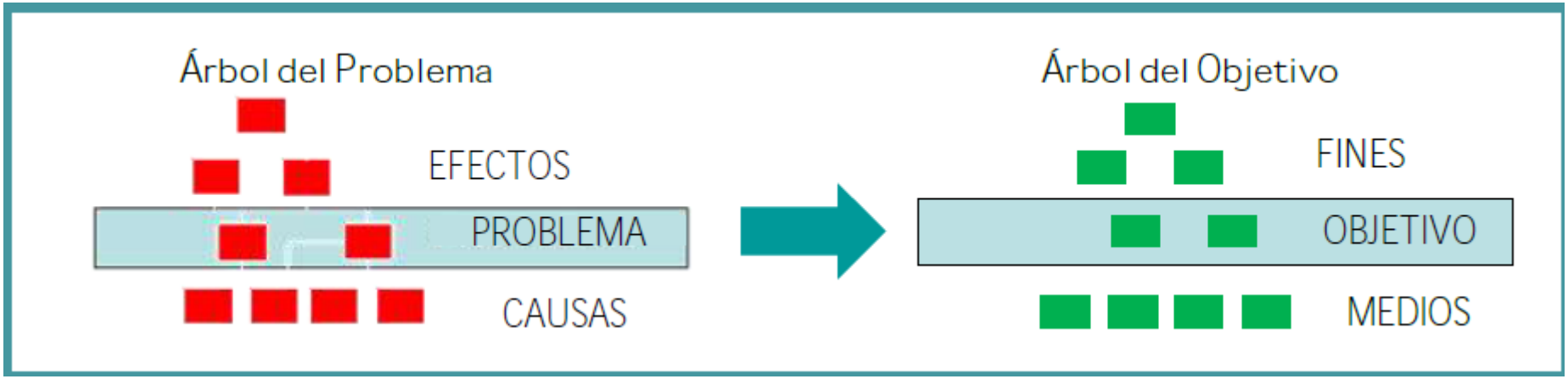
Árbol de Objetivos

- Representa la situación esperada al resolver el problema
- Se construye a partir del Árbol del Problema
- También se conoce como

Árbol de Medios - Fines

Elaboración del Árbol de Objetivos

- Se cambian todas las condiciones negativas del Árbol del Problema a condiciones positivas que son viables de ser alcanzadas
  - **Efectos se transforman en Fines**
  - **Causas se transforman en Medios**



Mejor calidad de vida
Buena productividad
Menores costos de atención de salud
Menor inasistencia laboral
Bajos costos de reparaciones
Se mantiene apoyo electoral
Baja mortalidad
Pocos heridos
Menores daños a la propiedad
Satisfacción con la autoridad comunal
Baja tasa de accidentes en la intersección
Adecuada velocidad de los vehículos
Bajo número de peatones cruzando
Buena visibilidad
Existe señalización
Menor distancia a semáforos con la intersección
Existe un puente peatonal
No hay vehículos estacionados
Hay semáforo
Prudencia de los conductores
Prudencia de los peatones
Hay señal de prioridad

Elaboración del Árbol de Objetivos

- Se verifica la lógica y pertinencia del Árbol de Objetivos
  - Si el "negativo " no es inmediato puede que haya un problema en el Árbol de Causas-Efectos
  - Se verifica que las relaciones de causalidad se mantengan
  - Es el momento de eliminar redundancias
  - Causas para las cuales no se puede definir la situación opuesta pasan a ser factores de contexto que eventualmente dan origen a ***"supuestos"***

Identificación de estrategias posibles de solución al problema

Premisa básica:

- Sí se identificaron todas las causas del problema y logramos eliminarlas, el problema se solucionará.

Dudas:

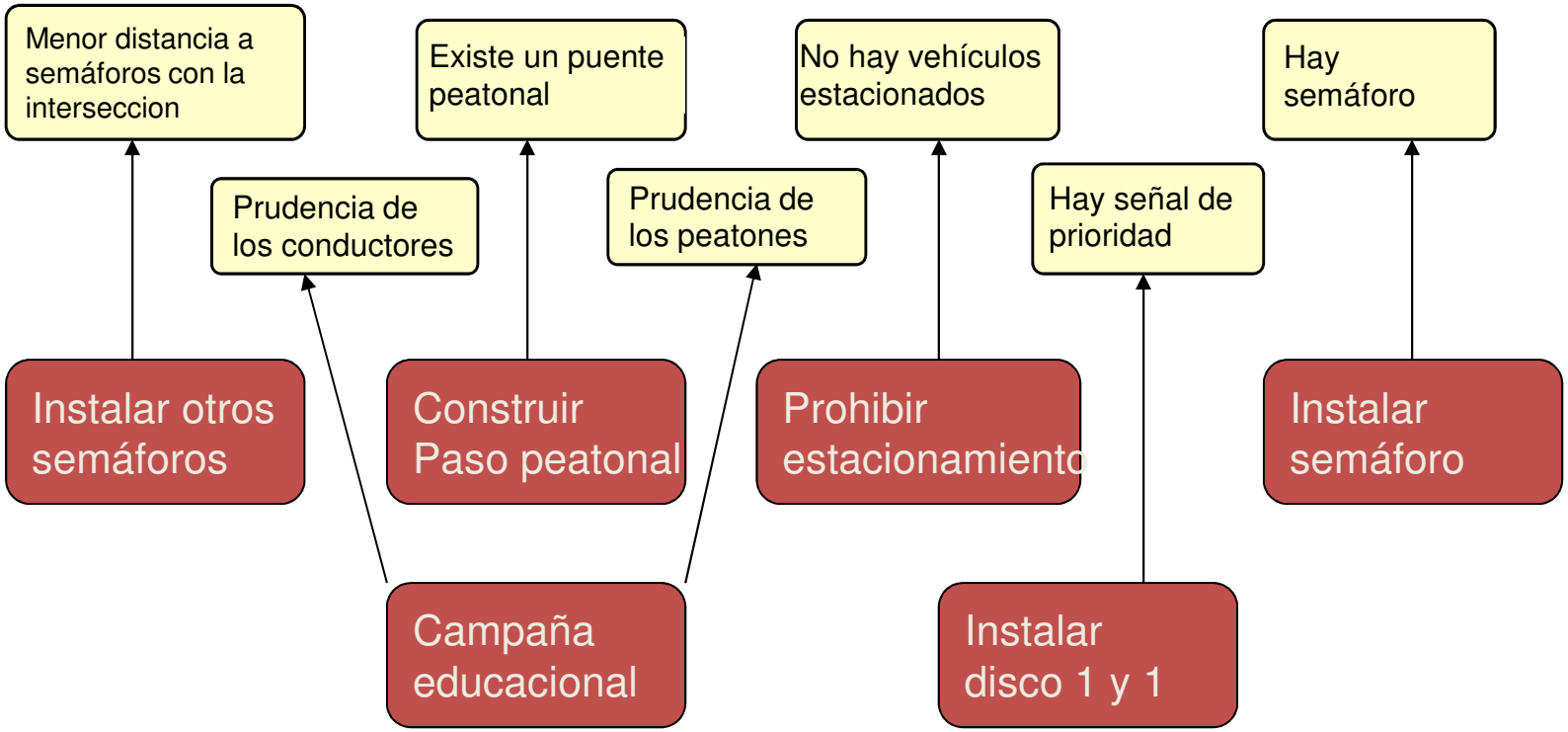
- ¿Podemos revertir todas las causas?
- ¿Es necesario revertirlas todas?
- ¿Cómo las revertimos?

Pasos para definir la estrategia

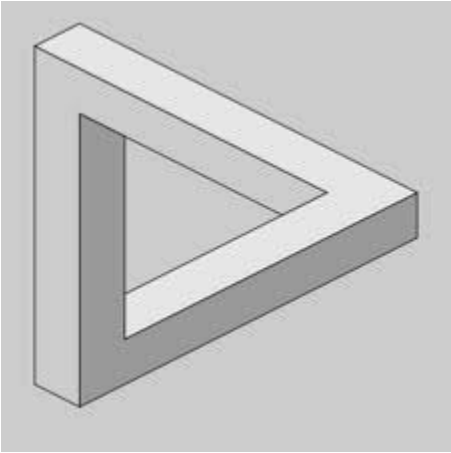
1. Identificar acciones que permitan materializar los medios.
2. Analizar la factibilidad de cada acción.
3. Agruparlas en estrategias alternativas.
4. Seleccionar la mejor estrategia.

Identificar acciones

1. Para cada base del árbol de objetivos se busca creativamente una acción que concrete el medio.



Análisis de la factibilidad de las acciones



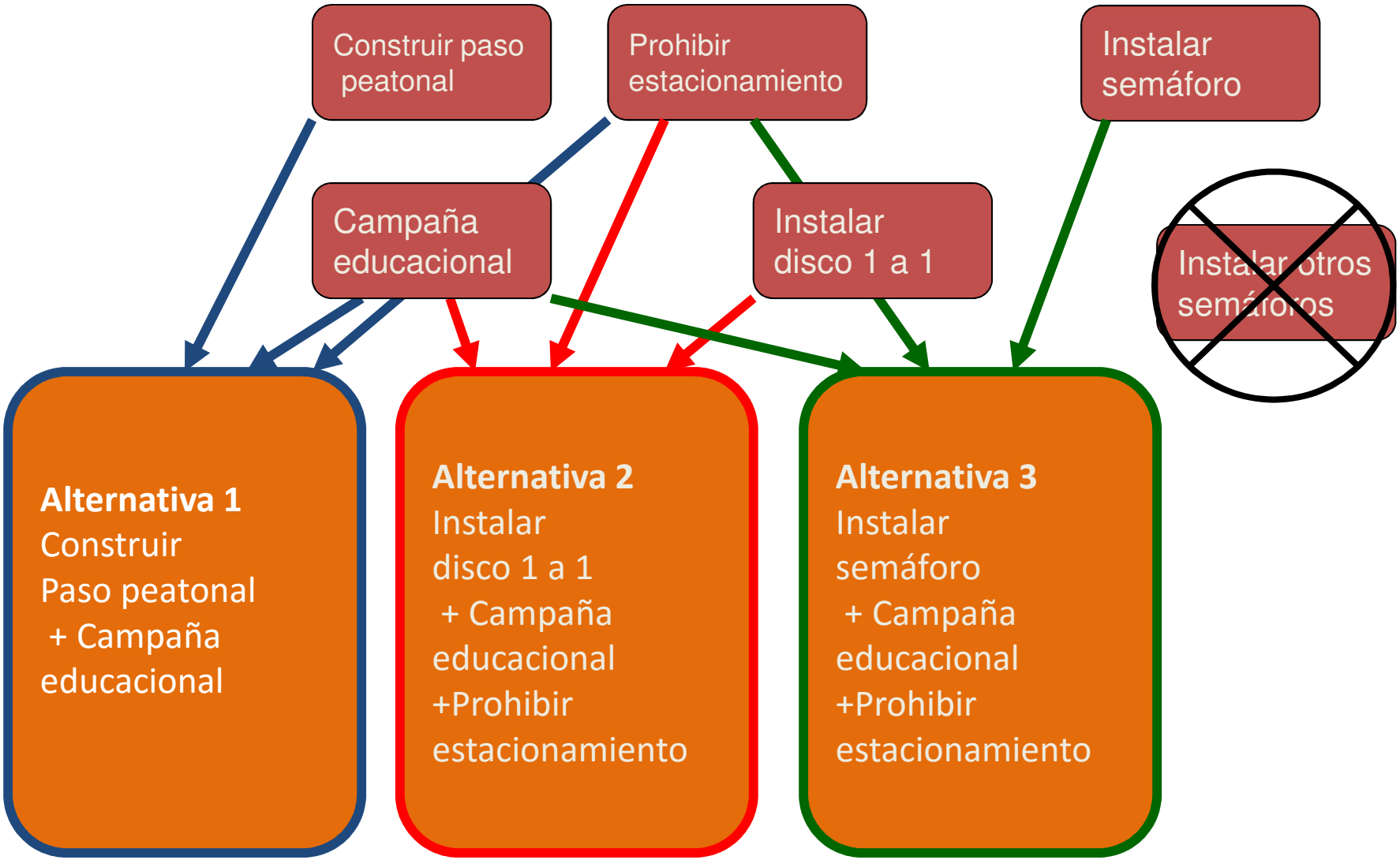
Estudiar para cada acción propuesta:

- Su factibilidad técnica
- Su grado de aceptación social
- La viabilidad financiera
- La capacidad institucional para implementarla
- Su impacto ambiental
- Cualquier otro aspecto que pueda comprometer la viabilidad de ejecutarla

Agrupación de las acciones en estrategias

- **Examinar las acciones factibles en los siguientes aspectos:**
  - Evaluar su aporte a la solución del problema
  - Priorizar las de mayor aporte
  - Identificar acciones complementarias y excluyentes
  - Agrupar acciones complementarias
  - Definir estrategias alternativas con base en las acciones agrupadas

Agrupación de las acciones en estrategias

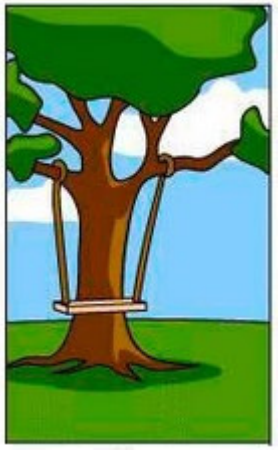


Selección de la mejor estrategia

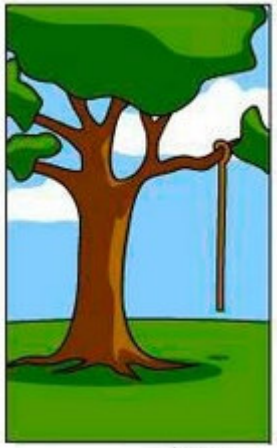
- Verificar en que medida cada estrategia logra solucionar el problema
- Evaluar cada estrategia
- Costo - Beneficio
- Mínimo costo
- Analizar aspectos político – institucionales
- Considerar preferencias de la comunidad

Si no se formula bien un proyecto o programa …

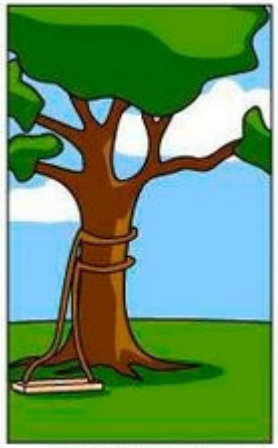
Planeación



Programación

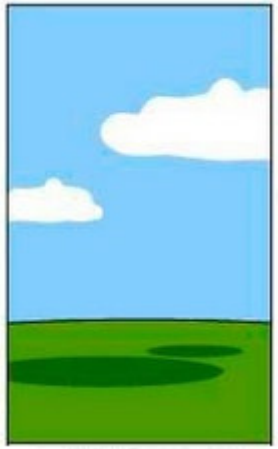


Presupuesto



Especificaciones

Instalación



Proyecto Ejecutivo

Total del Egreso

Necesidad de la Población