

Dirección de Presupuestos
División de Control de Gestión

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Enero 2009

Elaboración Matriz de Marco Lógico

El Marco Lógico es una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución.

La Matriz de Marco Lógico que se elabora para efectos de la evaluación debe reflejar lo que el programa es en la actualidad. Si bien muchos programas no han sido diseñados con el método del Marco Lógico, se debe realizar un ejercicio de reconstrucción de los distintos niveles de objetivos del programa (fin, propósito, componentes) con sus respectivos indicadores, que permitan medir el nivel de logro alcanzado.

La Institución Responsable del programa debe completar cada casilla de la matriz.

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ¹	Fórmula de Cálculo		
FIN:				
PROPÓSITO:				
COMPONENTES:				
ACTIVIDADES:				

¹ Ver capítulo XII de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2009; en www.dipres.cl, Publicaciones, Control de Gestión.

Las casillas de entrada de la matriz son las siguientes:

- Fin del Programa: Es la descripción de cómo el programa contribuye, en el largo plazo, a la solución del problema o satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado. No implica que el programa, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin, pudiendo existir otros programas que también contribuyen a su logro.

Ej.: Programa: Salud Bucal, JUNAEB.

Fin: “Contribuir a la igualdad de oportunidades previniendo y resolviendo problemas de salud de modo de mejorar el rendimiento e inserción escolar en estudiantes vulnerables de establecimientos educacionales subvencionados del país”.

- Propósito del Programa: Es el resultado directo a ser logrado en la población objetivo, como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) producidos por el programa. Es una hipótesis sobre el beneficio que se desea lograr. Es la contribución específica a la solución del problema (o problemas) diagnosticado (s).

El Marco Lógico requiere que cada programa tenga solamente un propósito.

Ej.: Programa: Salud Bucal, JUNAEB.

Propósito: “Estudiantes de educación básica de escuelas subvencionadas vulnerables mejoran salud bucal mediante acciones clínicas y educativo-preventivas”.

- Componentes del Programa: Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir su propósito. Deben expresarse como un producto logrado o un trabajo terminado (sistemas instalados, población capacitada, alumnos egresados, etc). El conjunto de los componentes permite el logro del propósito.

Un componente es un bien y/o servicio dirigido al beneficiario final o, en algunos casos, dirigido a beneficiarios intermedios. No es una etapa en el proceso de producción del componente.

Ej.: Programa: Salud Bucal, JUNAEB.

Componente 1: “Estudiantes reciben atención odontológica integral a través de módulo de salud bucal”.

Componente 2: “La comunidad educativa² participa de actividades de promoción de escuelas saludables con condicionante de salud bucal”.

Componente 3: “Estudiantes beneficiarios del Programa de Alimentación Escolar, de establecimientos educacionales subvencionados de comunas rurales que no cuentan con agua fluorurada, reciben leche fluorurada.”

² Se entiende por comunidad educativa la constituida por los alumnos, padres y apoderados, profesores, administrativos y otros vinculados a un establecimiento educacional.

- Actividades del Programa: Son las principales tareas que se deben cumplir para el logro de cada uno de los componentes del programa. Corresponden a un listado de actividades en orden cronológico y secuencial, para cada uno de los componentes.

Las actividades deben presentarse agrupadas por componente.

- Indicadores: Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del nivel de logro alcanzado por un programa, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos (bienes o servicios) similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño³.

Cada indicador debe presentarse en la matriz lógica con:

Nombre: Es la expresión verbal que identifica al indicador y que expresa lo que se desea medir con él.

Fórmula de cálculo: Es una expresión matemática que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos (bienes o servicios) similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

Dimensión: Identifica la dimensión o el foco de la gestión que mide el indicador (eficacia, eficiencia, economía y calidad)

Ámbito de control: Identifica la medición en diferentes etapas o momentos del programa (proceso, producto, resultado intermedio, resultado final o de impacto)

Ej.: Programa: Salud Bucal, JUNAEB

Nombre: Porcentaje de beneficiarios del programa Salud Bucal de establecimientos educacionales subvencionados respecto del total de alumnos de establecimientos educacionales subvencionados

*Fórmula de Cálculo: (N° de beneficiarios del programa Salud Bucal de establecimientos educacionales subvencionados / total de alumnos de establecimientos educacionales subvencionados) * 100*

Dimensión: Eficacia

Ámbito de control: Producto

Los indicadores que se consignan en la matriz, deben corresponder a aquellos que sean pertinentes y que cubran las distintas dimensiones y ámbitos de control, tomando en consideración el nivel de objetivo respectivo (nivel de propósito o componentes).

³ Ver metodología para su construcción en capítulo XII de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2009; en www.dipres.cl, Publicaciones, Control de Gestión Pública.

Al respecto, se deberán incluir: (a) los indicadores que actualmente la institución responsable utiliza para monitorear el nivel de logro de los objetivos del Programa; (b) nuevos indicadores que pueden ser elaborados y cuantificados para el período 2005-2008 a partir de información disponible del Programa, y (c) indicadores que pueden ser elaborados pero que no cuentan con cuantificación para el período 2005-2008. Si la medición de un indicador es muy compleja o de costo muy alto deben buscarse indicadores “proxy” o sustitutos que permitan estimar de una manera menos directa el logro del objetivo.

Indicadores a nivel de Propósito: A nivel de propósito deberán incluirse los indicadores más relevantes para cada una de las dimensiones del desempeño (Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía) y ámbitos de control que sean pertinentes medir a este nivel generalmente de resultados intermedios o finales⁴.

Ej.: Programa: Salud Bucal, JUNAEB

Propósito: Estudiantes de educación básica de escuelas subvencionadas vulnerables mejoran salud bucal mediante acciones clínicas y educativo-preventivas.

*Ej.: Indicador de Eficacia/Resultado Intermedio
Variación porcentual del componente C (caries) del índice COPD⁵ de los beneficiarios por acciones curativas entre ingreso a módulo y término actividad de alta integral.*

*Ej.: Indicador de Eficiencia/Producto
Porcentaje de gastos administrativos del programa*

Indicadores a nivel de Componentes: A nivel de componentes se deben incluir los indicadores adecuados para cada una de las cuatro dimensiones del desempeño (Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía) y ámbitos de control, que sea pertinente medir en este nivel del Programa generalmente corresponde al nivel de productos y/o procesos, y en algunos casos a nivel de resultados intermedios⁴.

Ej.: Programa: Salud Bucal, JUNAEB

*Componente 1:
Estudiantes reciben atención odontológica integral a través de módulo de salud bucal.*

*Ej.: Indicador de Eficacia/Producto
Porcentaje de niños y niñas de 1º básico de escuelas subvencionadas de comunas participantes en Programa con altas integrales*

⁴ Ver capítulo XII de documento “Evaluación de Programas. Notas Técnicas”, División de Control de Gestión, DIPRES, 2009; en www.dipres.cl, Publicaciones, Control de Gestión Pública.

⁵ COPD: Caries, Piezas obturadas, Piezas perdidas por Caries, Dientes Permanentes.

Ej.: Indicador de Calidad/Producto
Porcentaje de padres que se declaran “muy satisfechos” y “satisfechos”⁶ con la calidad de los servicios entregados a sus hijos

Componente 2 :
La comunidad educativa⁷ participa de actividades de promoción de escuelas saludables

Ej.: Indicador de Eficacia/Producto
Porcentaje de escuelas subvencionadas que poseen planes de “escuelas saludables”

Componente 3:
Estudiantes beneficiarios de programa PAE de establecimientos educacionales subvencionados de comunas rurales que no cuentan con agua fluorurada reciben leche fluorurada

Ej.: Indicador de Eficacia/Producto
Porcentaje de alumnos de la población objetivo que reciben leche fluorurada⁸

Complementariamente, se debe identificar indicadores de eficiencia y economía, en la medida que alguna de estas dimensiones sea aplicable a/los componente(s).

Ej.: Indicador de Eficiencia/Producto
Gasto del componente PAE fluorurado por niño atendido

Ej.: Indicador de Economía/Producto
Porcentaje de ejecución presupuestaria Componente 3

En caso que el programa no maneje indicadores o no se encuentre en condiciones de elaborarlos en alguna de estas dimensiones de desempeño o ámbitos de control, se debe incluir la información o estadísticas que se utiliza para monitorear el cumplimiento de objetivos, explicitando su evolución en los últimos cuatro años.

- **Medios de Verificación:** señalan las fuentes de información de los indicadores. Incluyen material publicado, inspección visual, encuestas, registros de información, reportes estadísticos, etc³.
- **Supuestos:** Identifican las condiciones que deben ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos y que están fuera del control de la administración de la institución responsable del programa. No se consideran como supuestos aquellas condiciones que deben ser identificadas como elementos de diagnóstico o que deben estar disponibles antes de iniciarse el programa. Por ejemplo: recursos aprobados, capacidad técnica disponible, voluntad política, entre otros.

⁶ Muy satisfactoria; satisfactoria; normal; insatisfactoria; muy insatisfactoria.

⁷Se entiende por comunidad educativa la constituida por los alumnos, padres y apoderados, profesores, administrativos y otros vinculados a un establecimiento educacional.

⁸ Se toman la leche.

Para asegurar el éxito de un programa no basta con ejecutar todas las actividades necesarias para producir los componentes y que estos a la vez sean producidos en la cantidad y con la calidad necesaria para el logro del propósito del programa. También se deben identificar y hacer seguimiento a aquellos factores externos que deben ocurrir para que el programa cumpla su objetivo. Cada programa comprende riesgos ambientales, financieros institucionales, climatológicos, sociales u otros que pueden hacer que el mismo fracase. El riesgo se expresa en el Marco Lógico como un supuesto que debe ser cumplido para lograr los objetivos en cada nivel. Es así como es posible definir supuestos a nivel de actividades, componentes y/o propósito.

El objetivo no es consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino identificar aquellos supuestos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia.

Ej.: Programa: Salud Bucal, JUNAEB

Supuesto a nivel de componente 1

➤ *Municipios interesados en participar en las licitaciones*

Los supuestos también se pueden expresar en términos cuantitativos incluyendo los valores mínimos de determinados factores externos que garantizan el desarrollo normal del programa.

En todos aquellos supuestos en que sea posible, se deben construir y cuantificar los indicadores que den cuenta del cumplimiento de los supuestos con el objeto de hacerles seguimiento.

Ej.: Programa: Salud Bucal, JUNAEB

Supuesto a nivel de componente 1

Número de municipios postulantes por licitación = mínimo 5

Lógica Horizontal y Vertical del Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico de un Programa presenta un diseño coherente cuando se cumple su lógica horizontal y vertical.

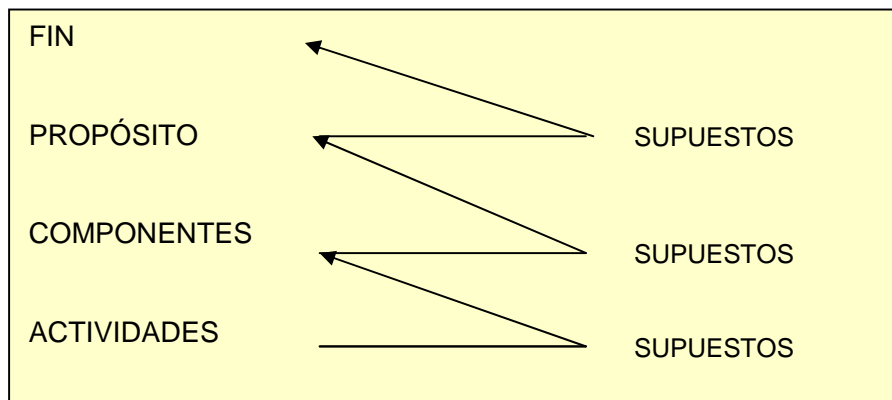
- Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico: Se basa en el principio de la correspondencia, que vincula cada nivel de objetivo (fin, propósito, componente y/o actividades) a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a los factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (supuestos principales).

- Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico: se basa en relaciones de causa-efecto entre los distintos niveles de objetivo de la Matriz de Marco Lógico⁹ y postula lo siguiente:

Si se realizan las actividades se producen los componentes, siempre y cuando los supuestos identificados sean confirmados en la realidad de la ejecución del programa. Las actividades necesarias y suficientes para producir un componente, junto con los supuestos a este nivel, confluyen al éxito de la ejecución del mismo.

Si se producen estos componentes y los supuestos de este nivel se ratifican, se logrará el propósito. Los componentes, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el propósito.

Si se logra el propósito, y se confirman los supuestos de este nivel, se habrá contribuido de manera significativa a alcanzar el fin. El propósito, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el fin.



⁹ Ver capítulo I de Documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2009; en www.dipres.cl, Publicaciones, Control de Gestión Pública