



**TALLER
DISEÑO, GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y
EVALUACIÓN DE PROYECTOS
SOCIALES PARA LÍDERES
COMUNITARIOS DE LA REGIÓN DE
ARICA Y PARINACOTA.**





Taller 2: Diseño de Proyectos.



www.Freepik.es





Objetivo:

- Diseñar y elaborar una propuesta de mejoramiento, en las áreas de desempeño de su quehacer para optimizar la gestión.

Índice:

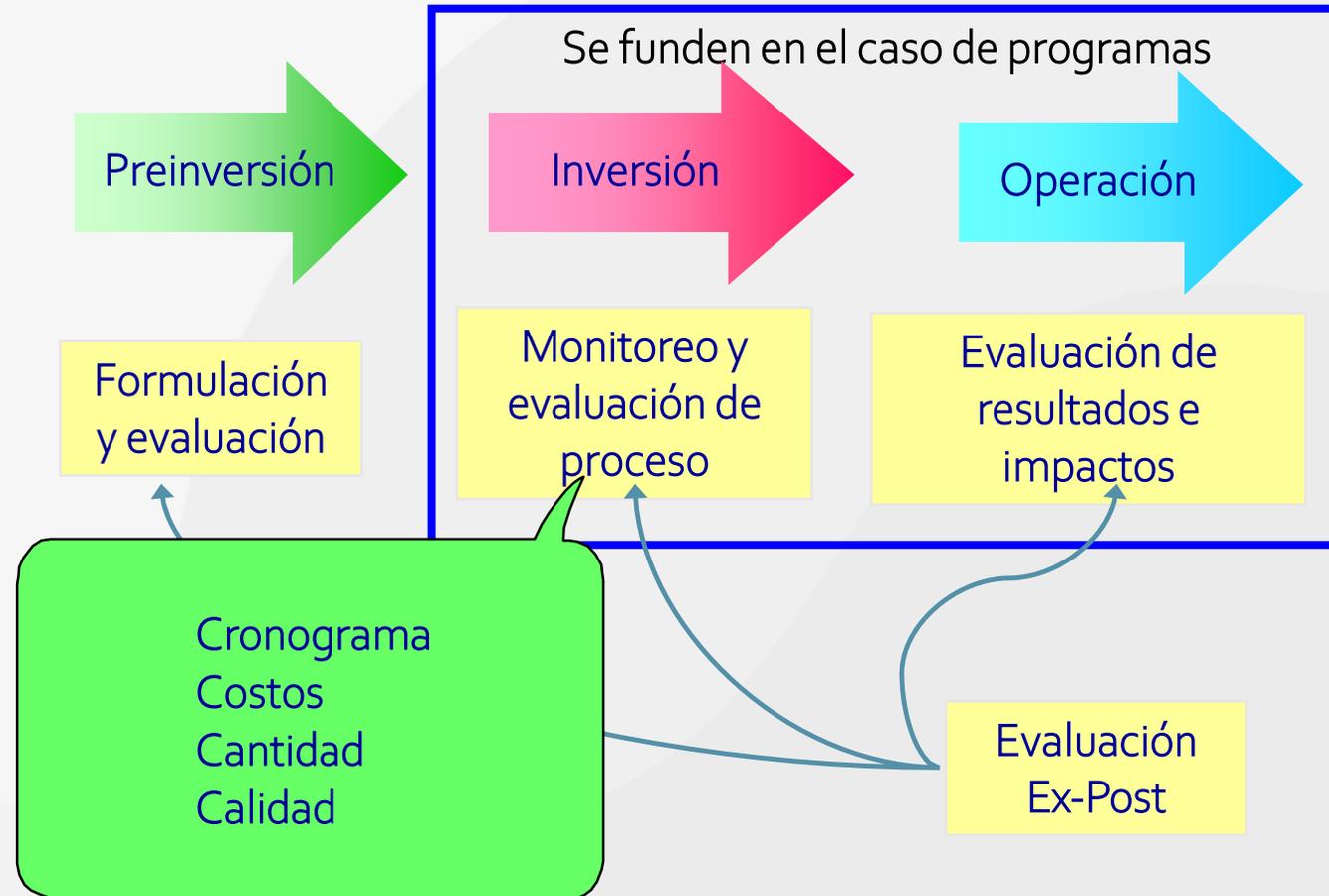
1. Análisis de Objetivos y Árbol de Soluciones.
2. Matriz de Marco Lógico.
3. Plan Operativo Anual (POA)
4. Uso de Plataforma Web EML.



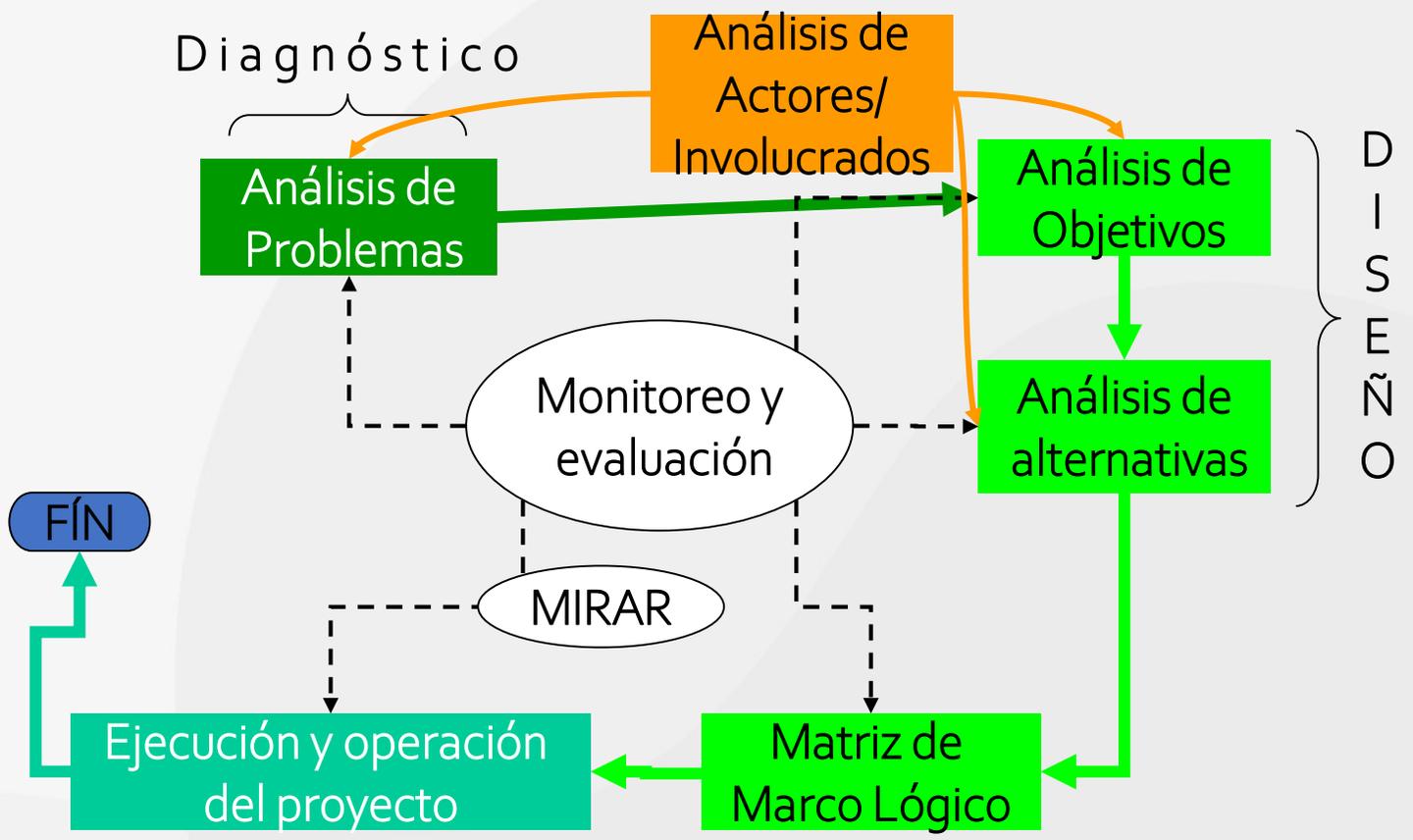
Enfoque de Marco Lógico, Árbol de Soluciones y Matriz de Marco Lógico.



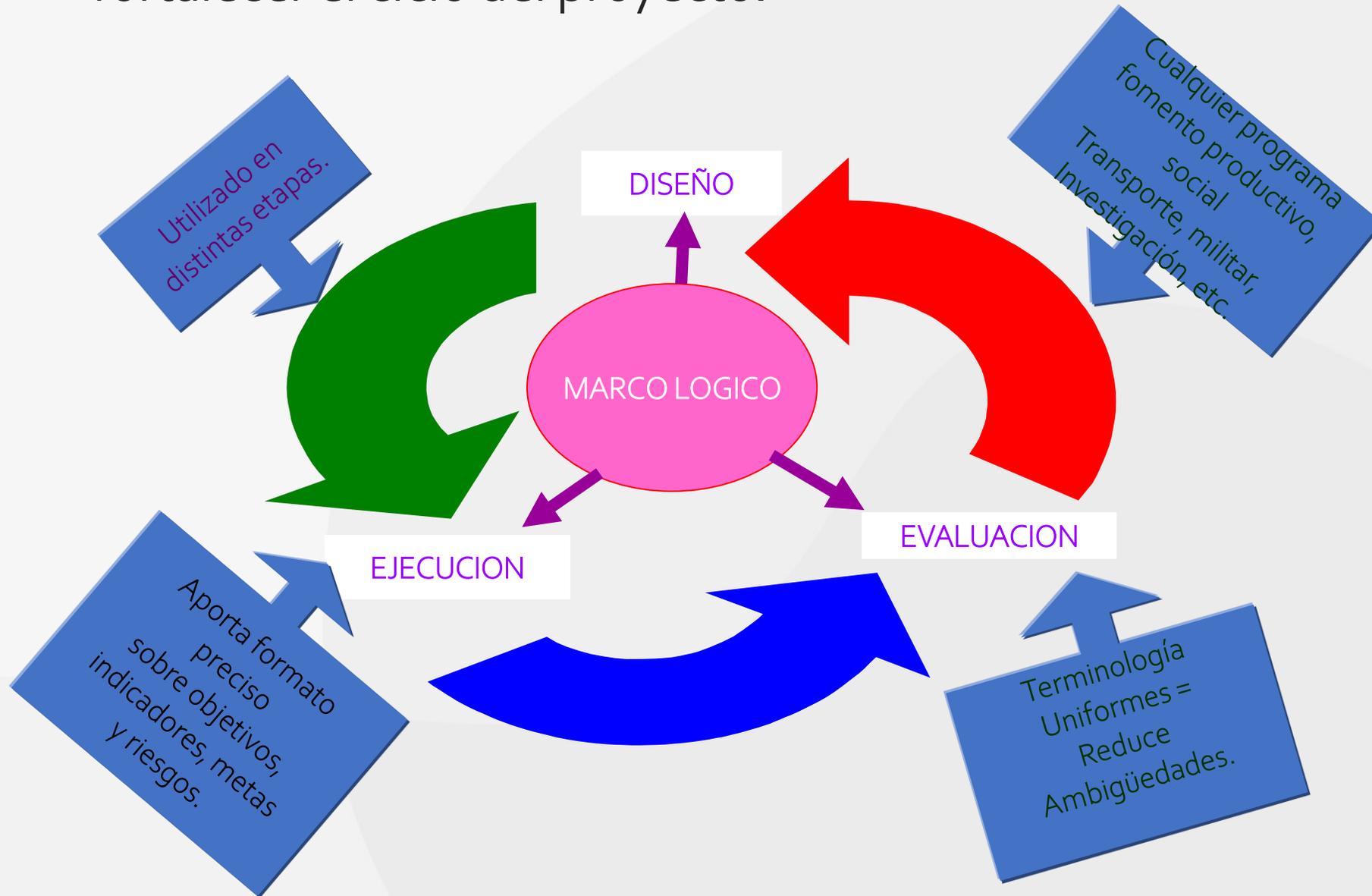
Ciclo de Vida de un Programa o Proyecto.



Enfoque de Marco Lógico (EML).



El Enfoque de Marco Lógico es una herramienta de gestión para fortalecer el ciclo del proyecto.



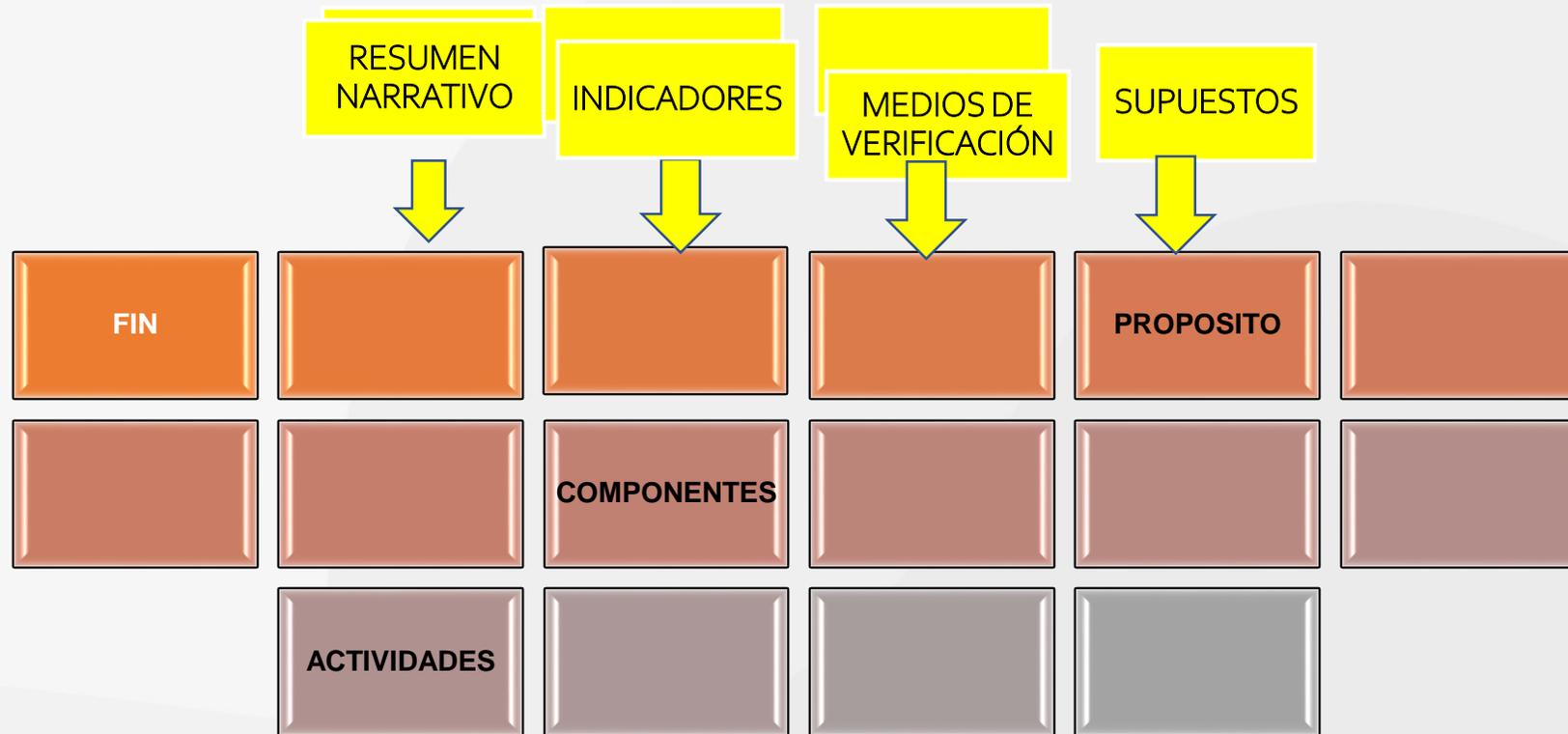


Los pasos del Enfoque de Marco Lógico:

- Análisis de problemas: árbol de problemas - imagen de la realidad actual.
- Análisis de actores: participantes/involucrados.
- Análisis de soluciones/objetivos: árbol de soluciones/objetivos - imagen del futuro y de una situación mejor.
- Análisis de alternativas.
- Elaboración Matriz de Marco Lógico (MML).



El producto del EML es la Matriz de Marco Lógico (MML).



Pasos previos para construir una buena MML (realizar un buen diseño):

Identificar el problema, sus causas y efectos

Identificar actores clave y su rol en el problema / solución

Traducir el problema en solución, causas en medios y efectos en fines

Configurar alternativas y declarar los objetivos



Fuente: Manual Proyectos Comunitarios IPPF, 2015

Árbol de Problemas

Mapa de Actores

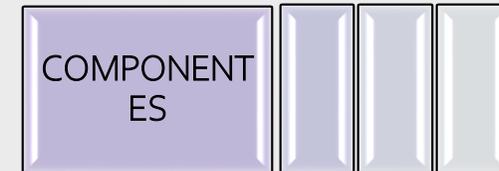
Árbol de Objetivos

Matriz de Marco Lógico



Nos permite responder a las preguntas:

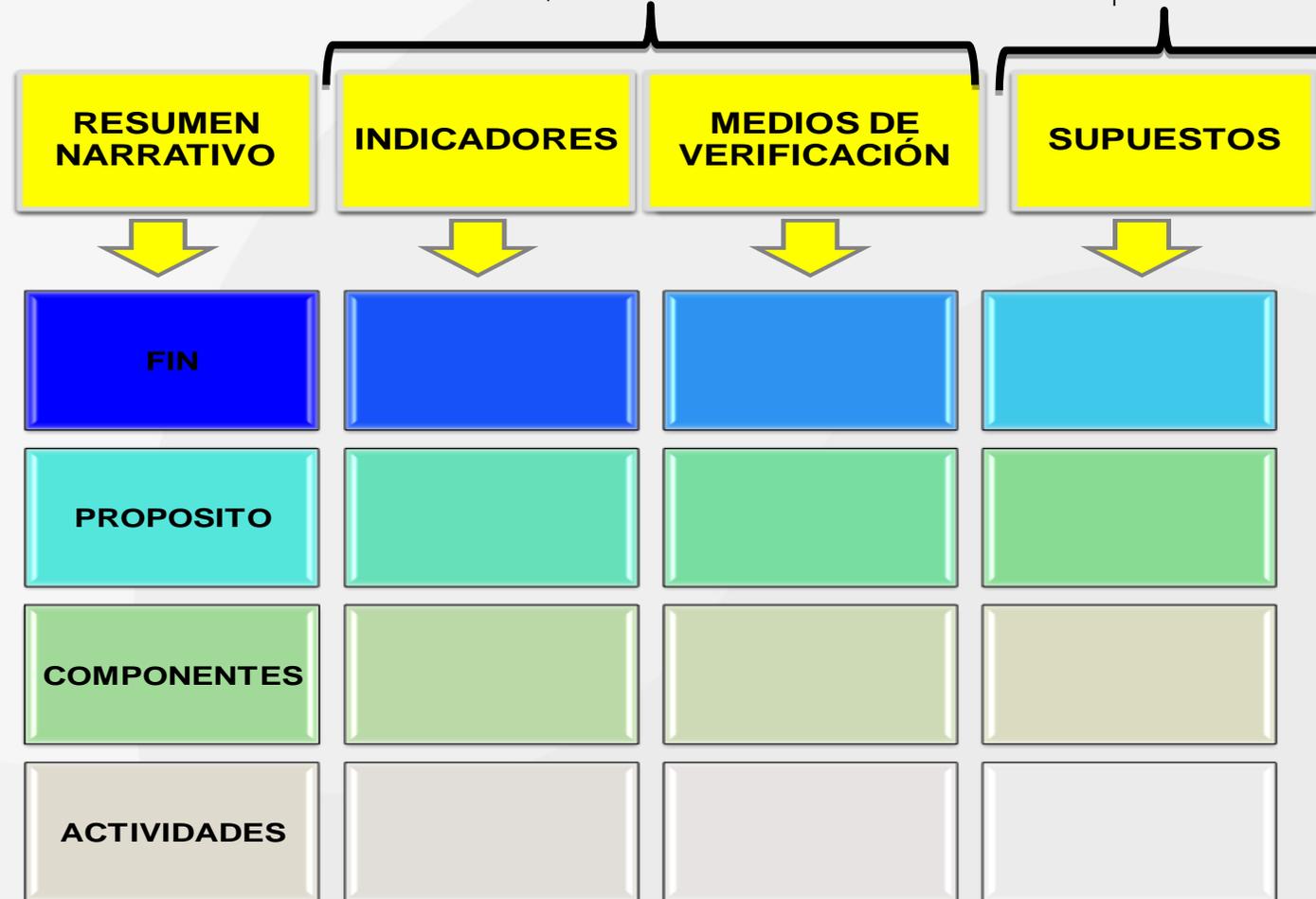
1. ¿Cuál es la contribución del proyecto (impacto): el para qué?
2. ¿Cuál es el logro central del proyecto (objetivocentral/outcome): el por qué?
3. ¿Qué bienes o servicios serán producidos por el proyecto (entregables): el qué se produce?
4. ¿Cómo se va a hacer para producir esos bienes y servicios (acciones por componente): el cómo se produce?



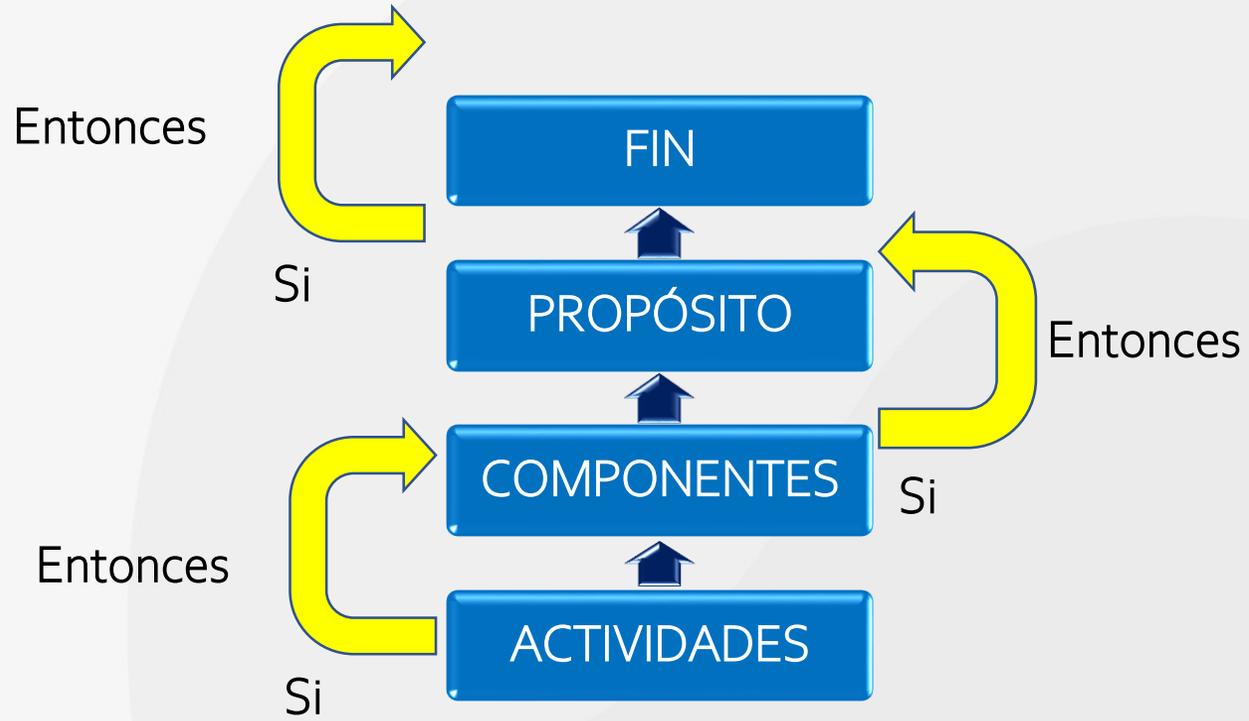
Nos permite responder a las preguntas:

¿Cómo sabemos que se han cumplido las metas?

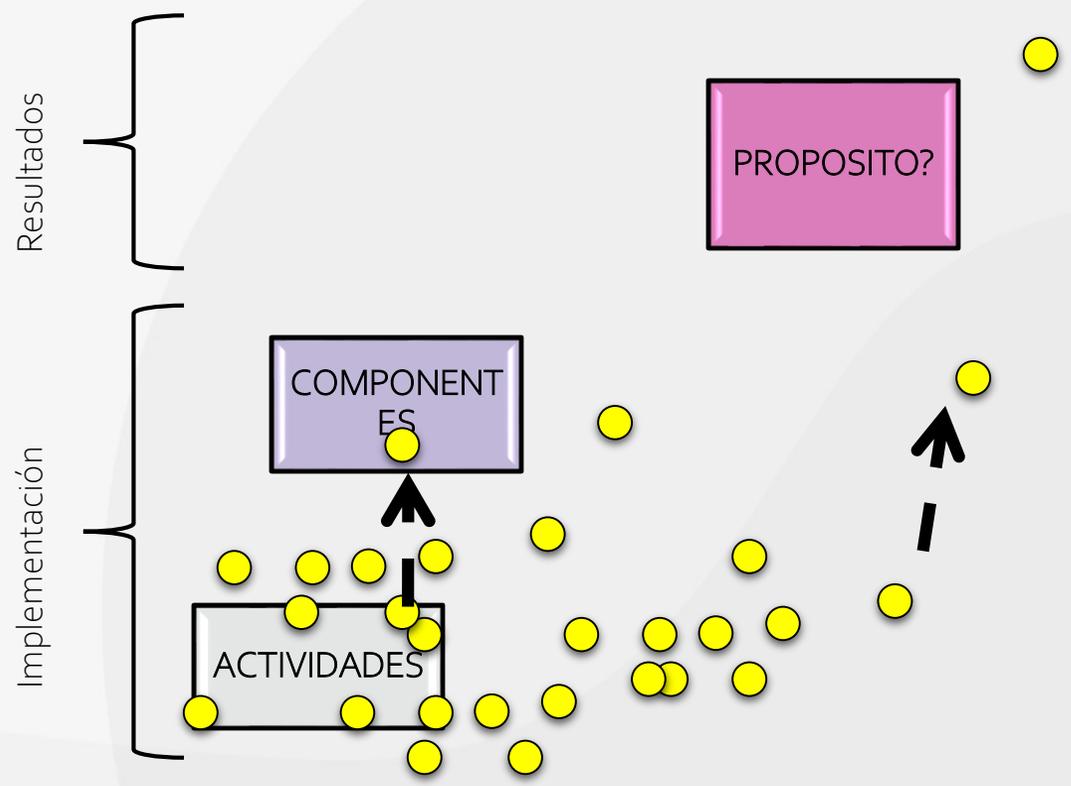
¿Qué factores externos pueden comprometer el éxito?



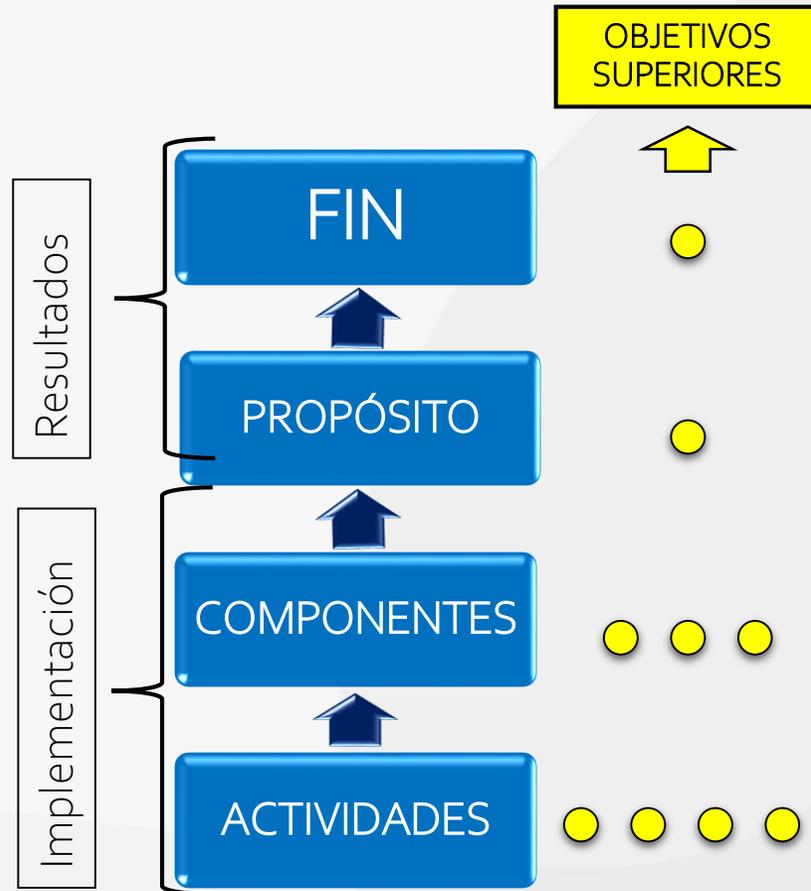
La lógica de un proyecto es una serie de hipótesis lógicas.



La Matriz de Marco Lógico nos permite pasar de esto:

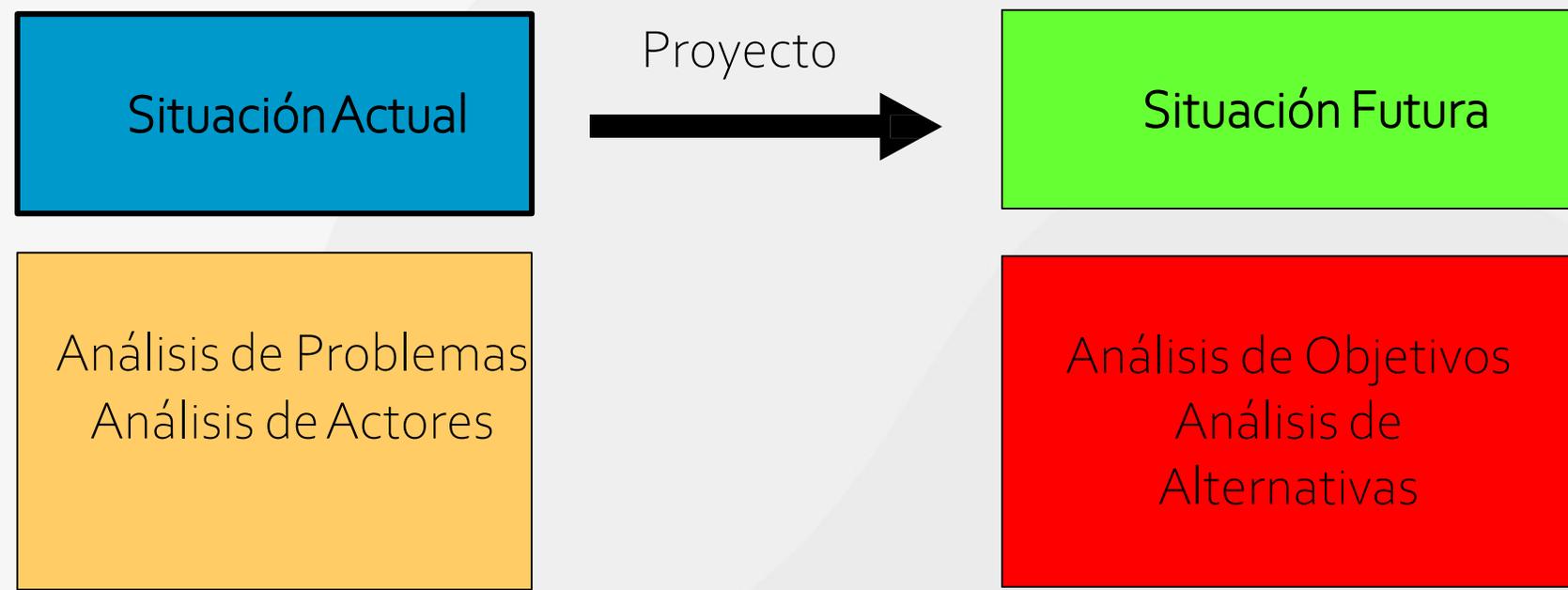


... a esto:



- **Diseño coherente y estratégico:** concentración de esfuerzos y recursos hacia aquellas actividades que solucionarán un problema.
- **Presentación de información pertinente y consensuada** sobre lo que se quiere lograr.

ENFOQUE DE MARCO LÓGICO (EML).





ANALISIS DE OBJETIVOS.

En **este** paso del procedimiento:

- Se describe la **situación futura** que será alcanzada mediante la solución del problema.
- Se identifican **posibles alternativas** para el programa o proyecto.



ANALISIS DE OBJETIVOS.

Es una técnica para:

- Describir una situación que podría existir después de solucionar el problema.
- Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia.
- Identificar las relaciones medios-fines entre los objetivos
- Visualizar estas relaciones medios-fines en un diagrama (árbol de objetivos).





ANALISIS DE OBJETIVOS.

- Representa la situación esperada al resolver el problema.
- Centrarse en los efectos y examinar las soluciones que son posibles y viables dados los recursos que tenemos y el tiempo.
- Se cambian todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que son viables de ser alcanzadas.



COMO SE ELABORA EL ARBOL DE OBJETIVOS (SOLUCIONES).

1er. Paso:

1er. Paso: Formular todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas que son:

- Deseadas y
- Realizables en la práctica.

2o. Paso:

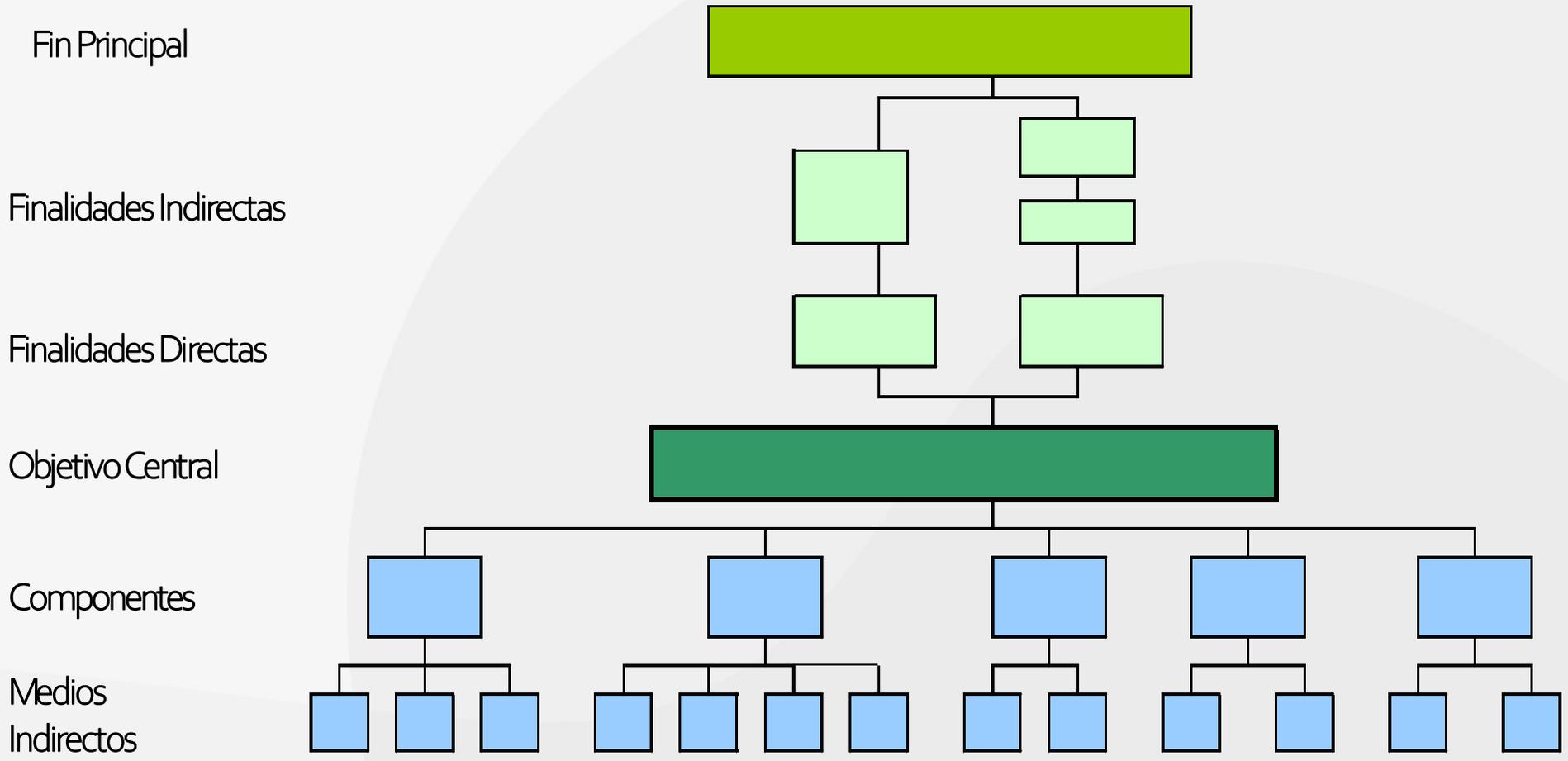
2o. Paso: Examinar las relaciones “medios - fines” establecidas para garantizar la validez e integridad del esquema.

3er. Paso:

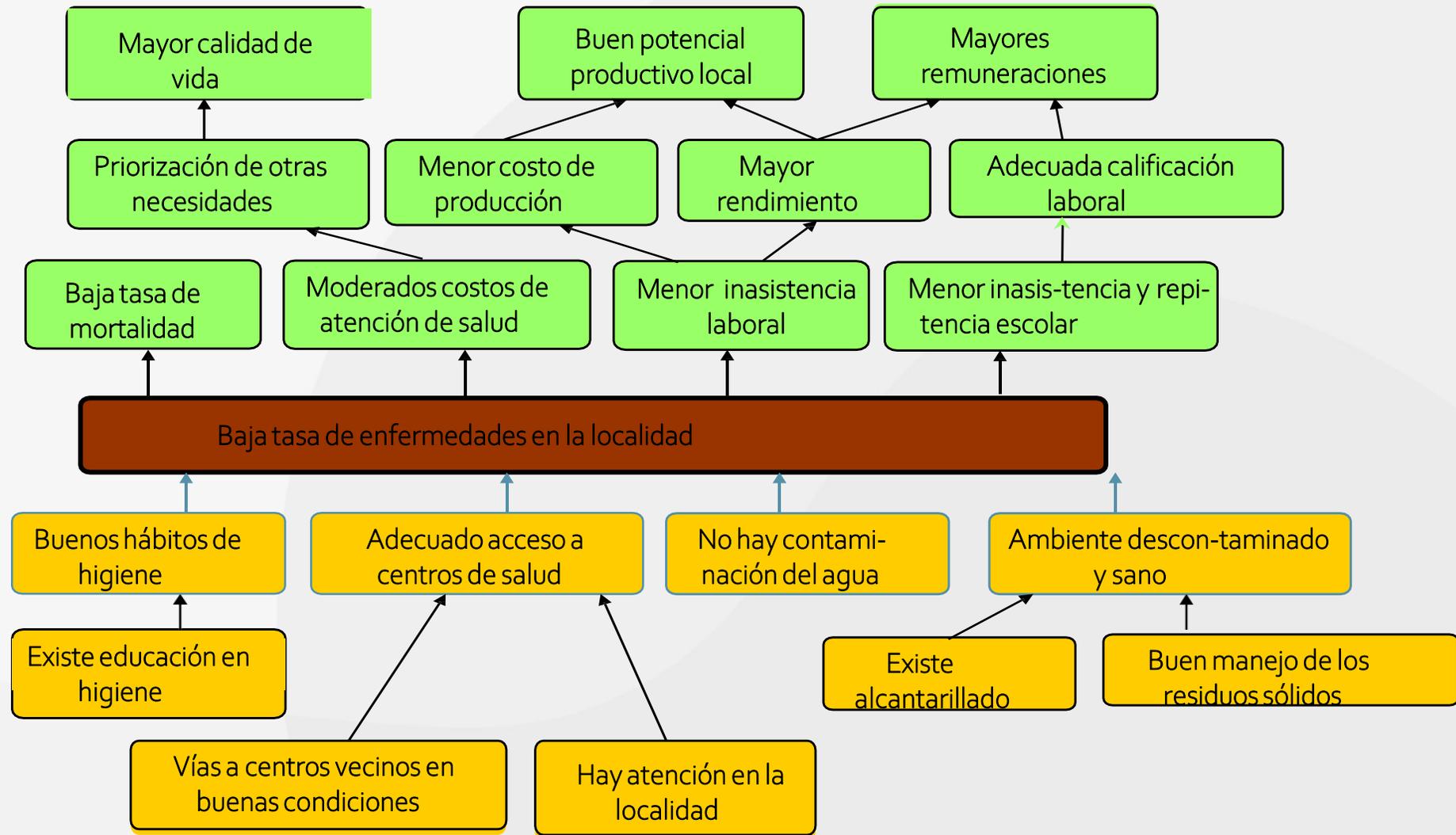
3er. Paso: Si es necesario:

- Modificar las formulaciones.
- Añadir nuevos objetivos, si éstos son relevantes y necesarios para alcanzar el objetivo propuesto en el nivel inmediato superior.
- Eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios.

ÁRBOL DE OBJETIVOS.



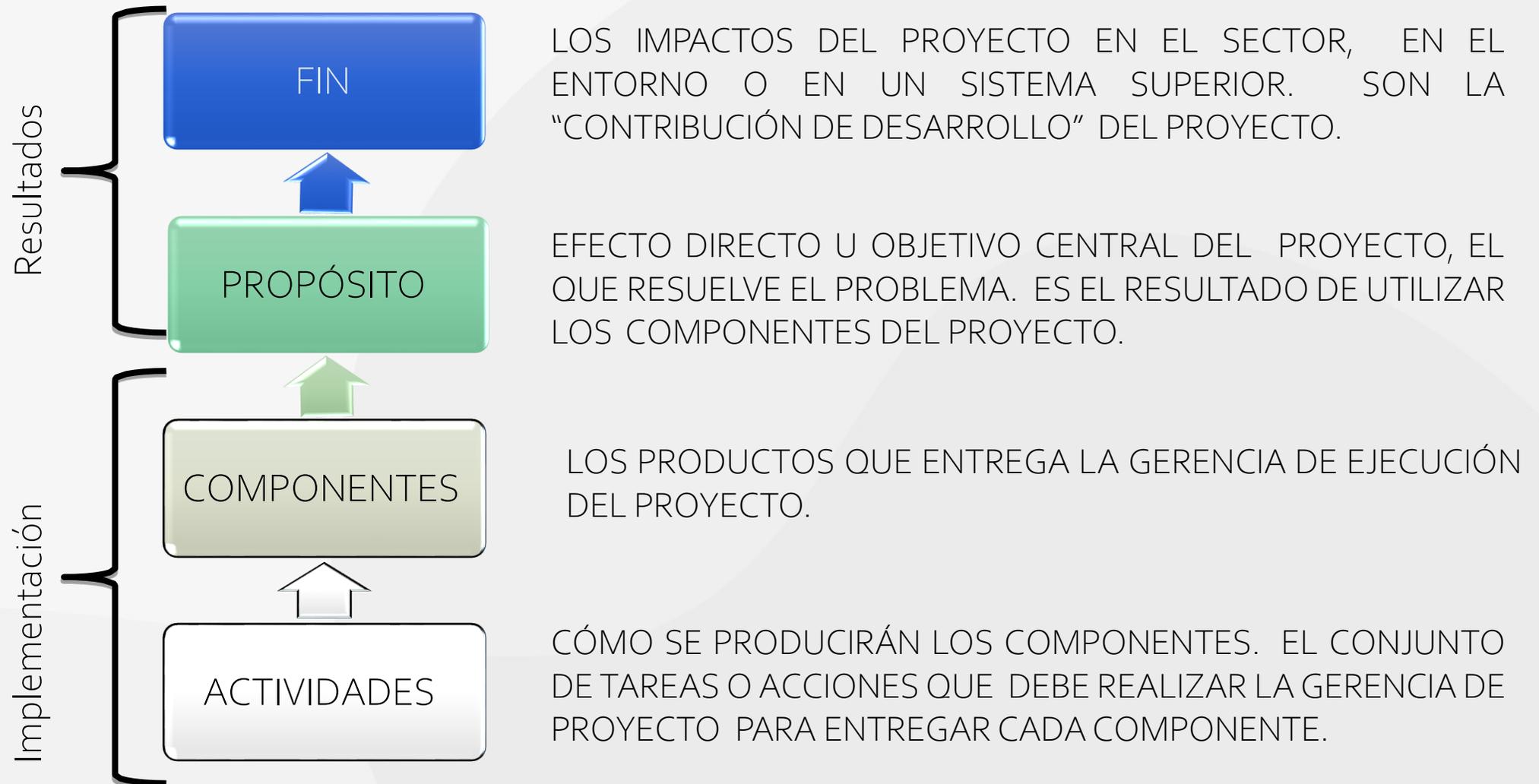
ÁRBOL DE OBJETIVOS.



MATRIZ DE MARCO LÓGICO (MML).



SIGNIFICADO DE LOS NIVELES DE OBJETIVOS DE LA MML.



MML: Matriz 4 por 4.

-  Jerarquía.
-  Supuestos.
-  Indicadores.
-  Fuentes de Información.

La Matriz de Marco Lógico (MML) o Matriz Lógica.

	Resumen Narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos sobre factores externos
Fin (Efecto según FAO)				
Propósito (Resultado según FAO)				
Componentes (Productos según FAO)				
Actividades (idem FAO)				



MML O MATRIZ DE PLANIFICACION DEL PROYECTO (MPP-ZOPP).

Fin	Para qué se lleva a cabo el proyecto.
Propósito	Por qué se lleva a cabo el proyecto.
Componentes	Qué se desea lograr con el proyecto.
Actividades	Cómo se alcanzarán los resultados / productos del proyecto.
Supuestos	Qué factores externos son imprescindibles para el éxito del proyecto.
Indicadores	Cómo se puede establecer el éxito del Proyecto.
Medios de Verificación	Dónde se pueden conseguir los datos necesarios para establecer el éxito del proyecto.
Costos	Cuánto costará el proyecto.



CONCISIÓN

- La Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas: 300 palabras.
- Directiva de la Unión Europea para la exportación de huevos de pato: 26911 palabras.

(N. del traductor: el número de palabras se refiere a los textos en inglés.)

LOS BENEFICIOS DE LA MML.



Síntesis de cuestiones complejas en elementos fundamentales



Participación, apropiación, compromiso



Buena sintonía
Coherencia
Comunicación



Una secuencia lógica de preguntas Un proceso y un formato comunes



Gestión sólida de los riesgos

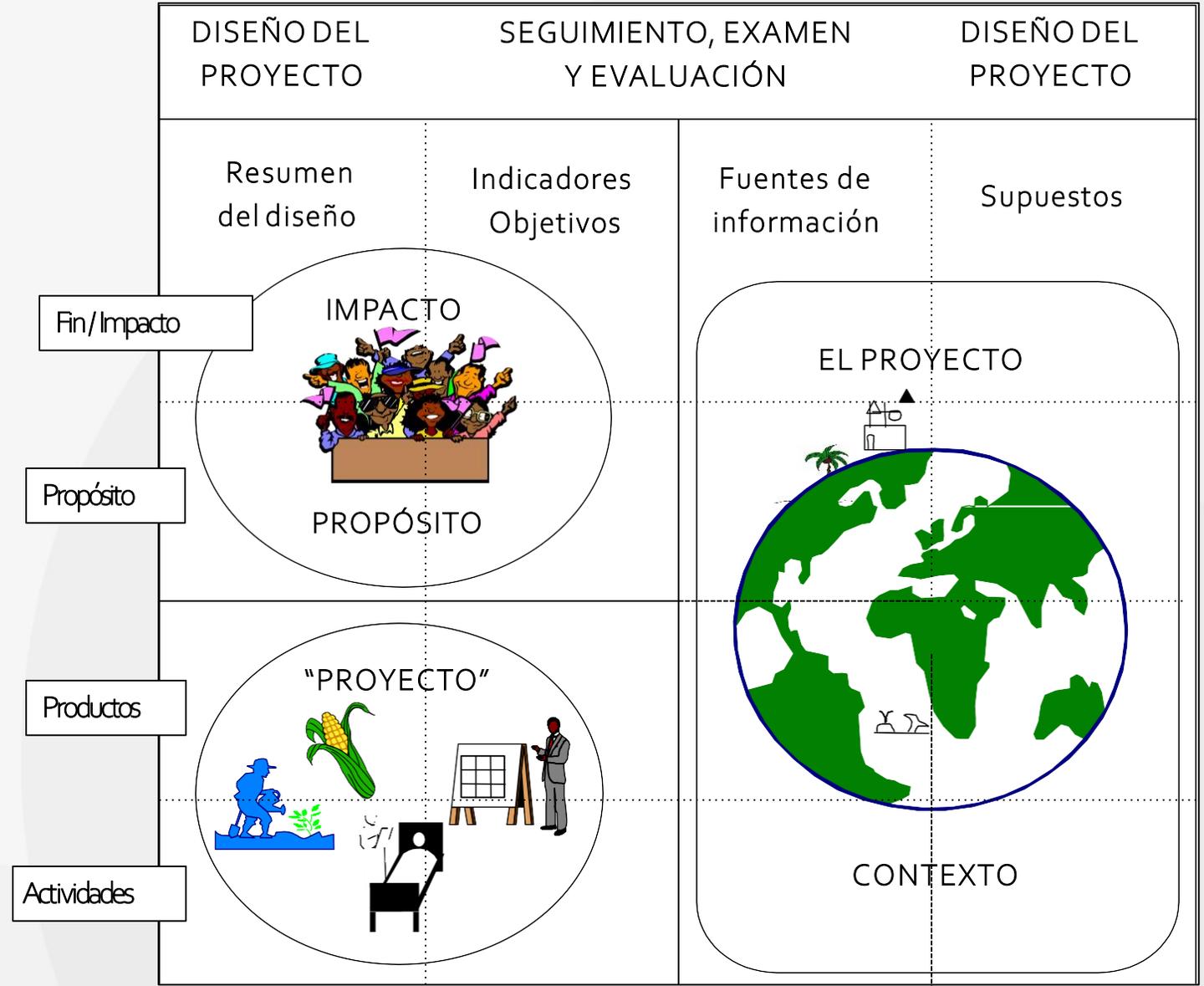


Marco para evaluar los resultados



Un documento de proceso vivo

LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO:



Secuencia:

1°

3°

4°

2°



Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico.





RESUMEN NARRATIVO DEL PROYECTO:

Conceptos importantes:

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

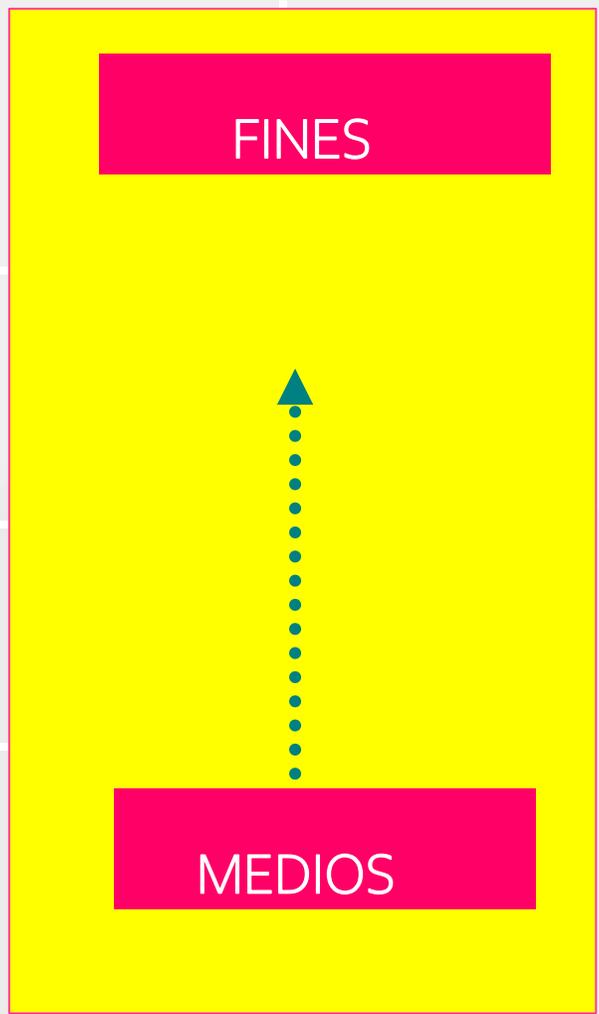
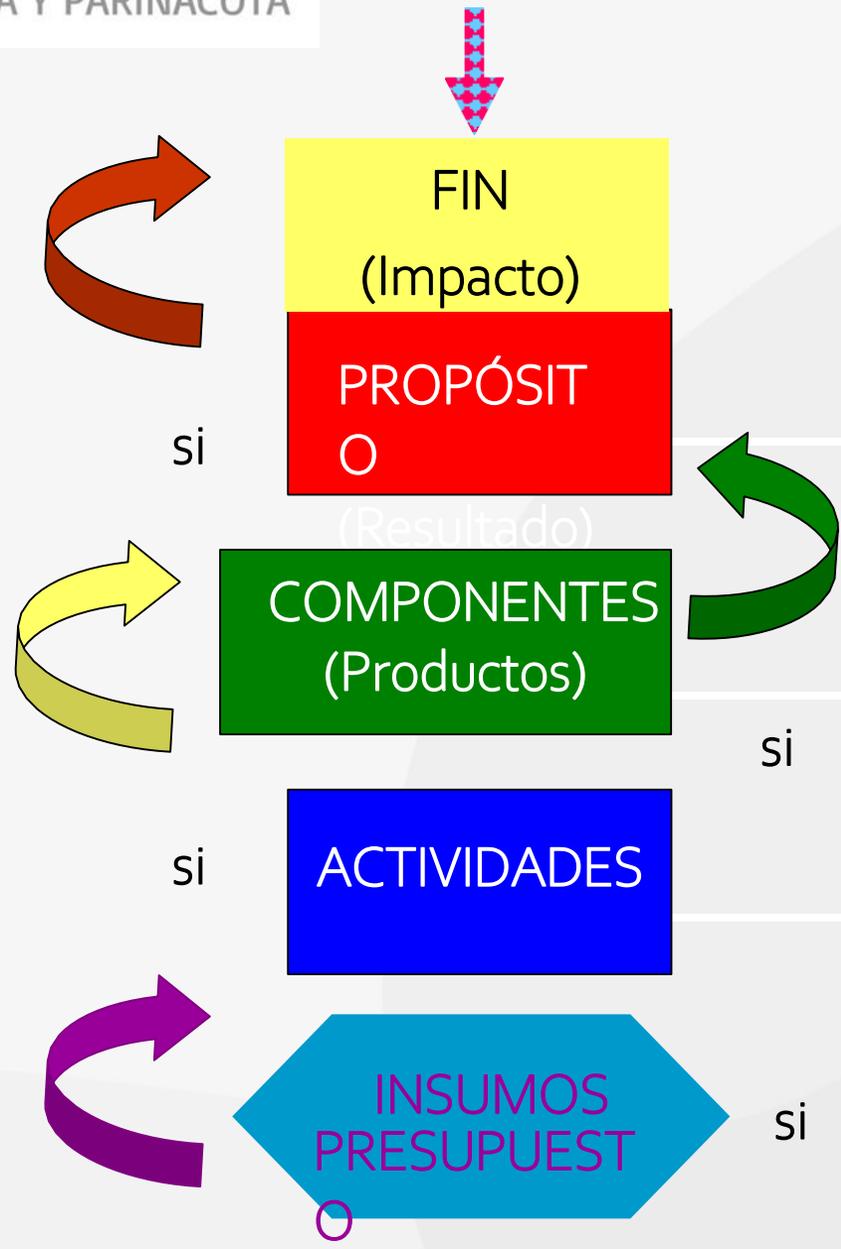
¿Cuál es la finalidad del proyecto?
(los beneficios, el impacto a nivel sectorial)

¿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			

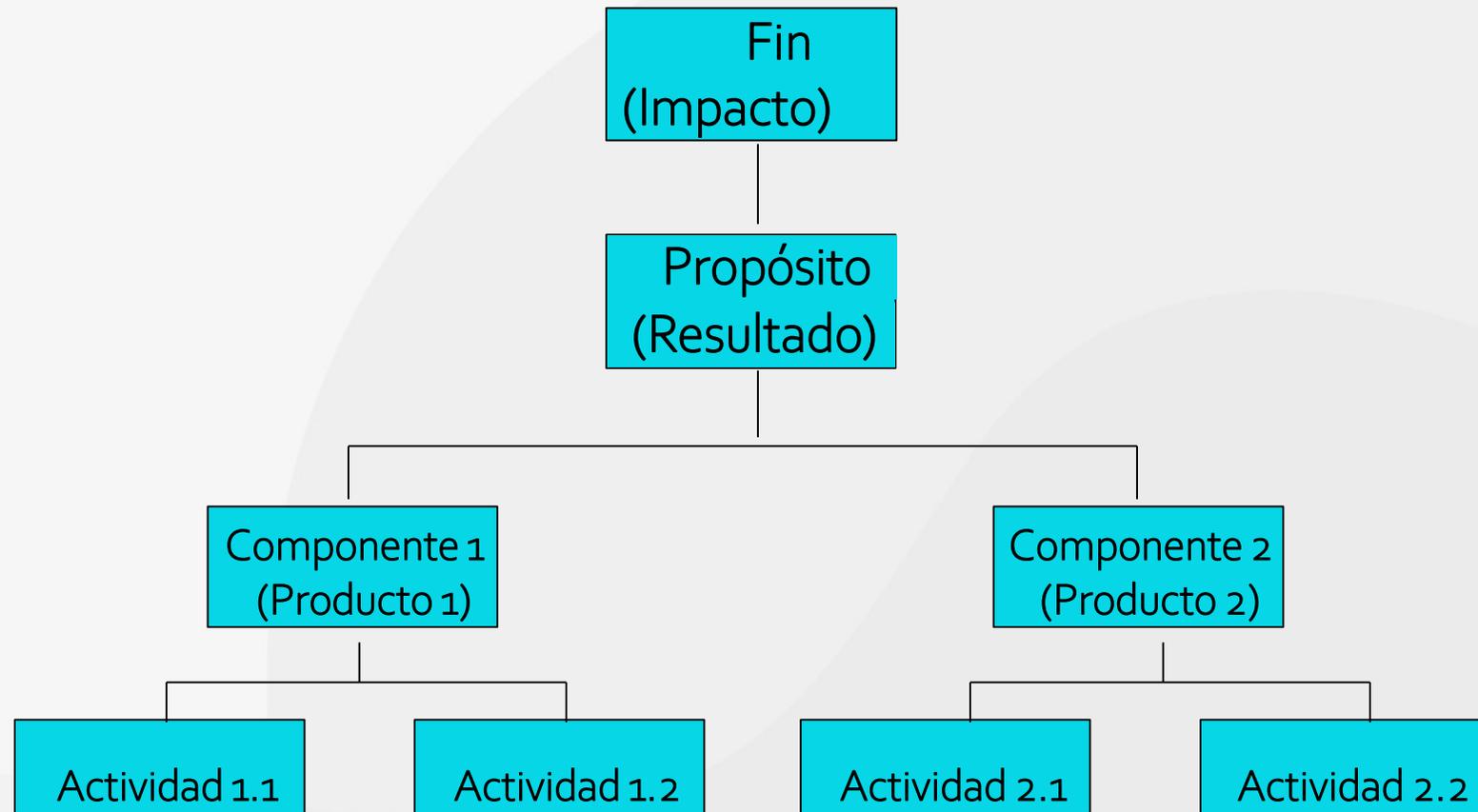




LÓGICA VERTICAL MML.



JERARQUÍA DE OBJETIVOS DE MML.



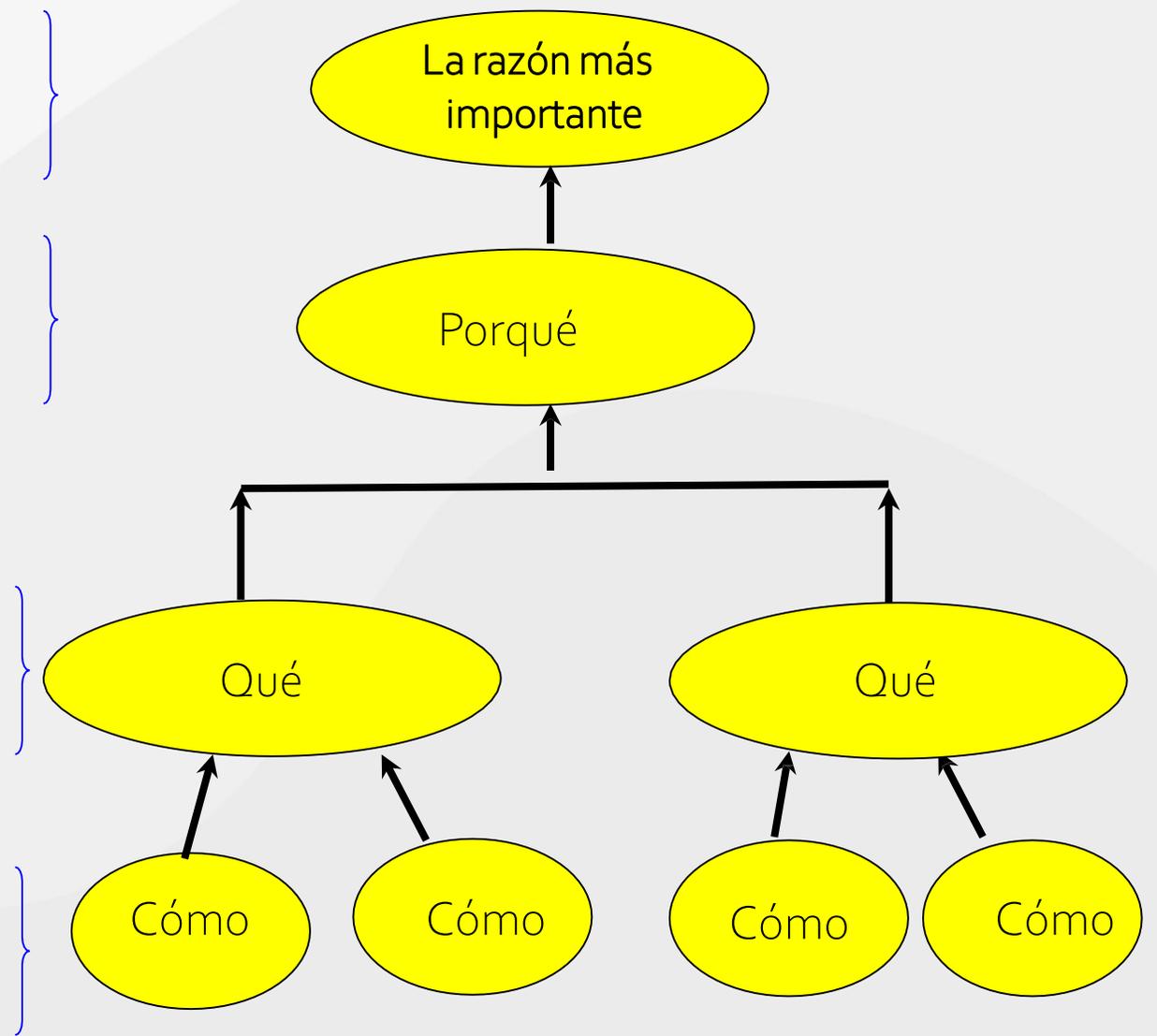
JERARQUÍA MML.

Fin/Impacto
(Efecto)

Propósito
(Resultado)

Componentes
(Productos)

Actividades





Ejemplo de Hipótesis Vinculadas en la MML.

Fin (Efecto):

Contribuir a la reducción de enfermedades causadas por impurezas en el agua.

Propósito (Resultado):

La población rural sigue prácticas higiénicas.

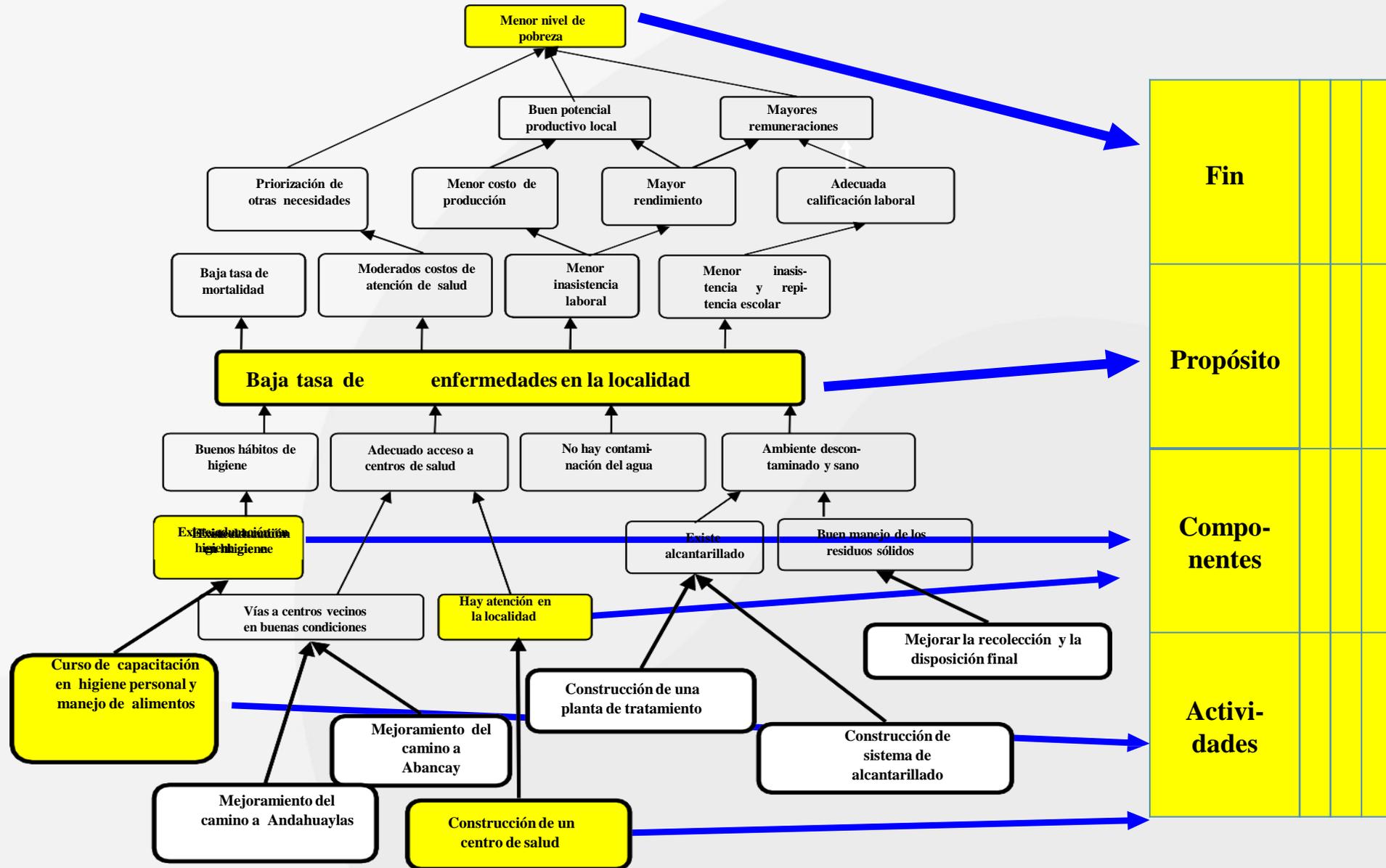
Componentes (Productos):

1. Comunidades en la región abastecidas de agua potable.
2. Personal de servicios de salud pública capacitados.

Actividades:

1. Seleccionar sitios para pozos.
2. Organizar a los trabajadores de campo.
3. Excavar pozos.
4. Diseñar el programa de capacitación.
5. Reclutar al personal de servicios de salud.
6. Realizar los talleres de capacitación.

DEL ÁRBOL DE OBJETIVO SAL RESUMEN NARRATIVO DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO.





¿QUE SON Y COMO SE DEFINEN LOS OBJETIVOS EN LA MATRIZ DE MARCO LOGICO (MML)?

- Son **logros** o éxitos reales esperados.
- están orientados a resolver problemas **concretos** se definen en frases **precisas y breves**.
- Se escriben como **algo logrado**.
- Se plantean en **distintos niveles de importancia**, desde lo más general a lo más específico.

OBJETIVOS DE LA MML.

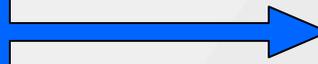
- Esta columna se conoce también como: Resumen Narrativo del Proyecto.
- Responde a las interrogantes:



¿A qué objetivo estratégico contribuye el proyecto?



¿Qué se espera lograr con el proyecto?



¿Qué bienes o servicios debe producir el proyecto?



¿Cómo se producirán los Componentes?

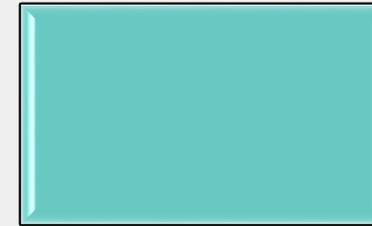


OBJETIVOS	I	V	S
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Resumen
Narrativo



FÍN



PROPOSITO



COMPONENTE
S



ACTIVIDADES



OBJETIVOS: FIN (IMPACT).

IMPACTO

¿A que objetivo estratégico contribuye el proyecto?
Indica cómo el proyecto contribuirá

OBJETIVOS			
PROPÓSITO			
CO			
ACTIVIDADES			

FIN

Mejorar la calidad de vida de los grupos vulnerables de la población

Contribuir a elevar la rentabilidad de la agricultura campesina

FIN.

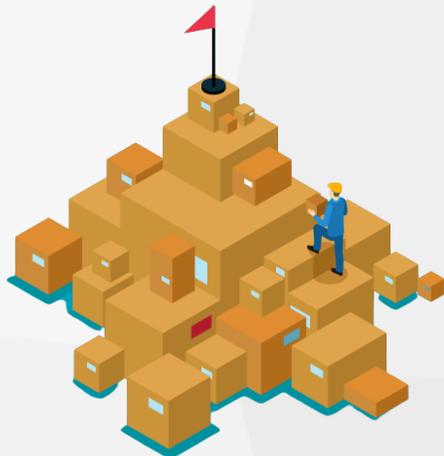
El FIN mide el IMPACTO esperado, o efecto derivado del PROPÓSITO del Proyecto.





FIN.

FIN



PROPÓSITO

- ✓ El FIN es el “objetivo superior” a cuyo logro contribuye el PROPÓSITO.
- ✓ En algunos casos, está vinculado a un objetivo sectorial o institucional estratégico.
- ✓ Generalmente el período de maduración del FIN es mayor que el de PROPÓSITO.
- ✓ El FIN normalmente se logra en el mediano y largo plazo.

FIN.

¿Cuál es la finalidad del proyecto
 ¿A que objetivo estratégico contribuye el proyecto? Indica
 cómo el proyecto contribuirá al logro de un
 objetivo estratégico de orden superior)

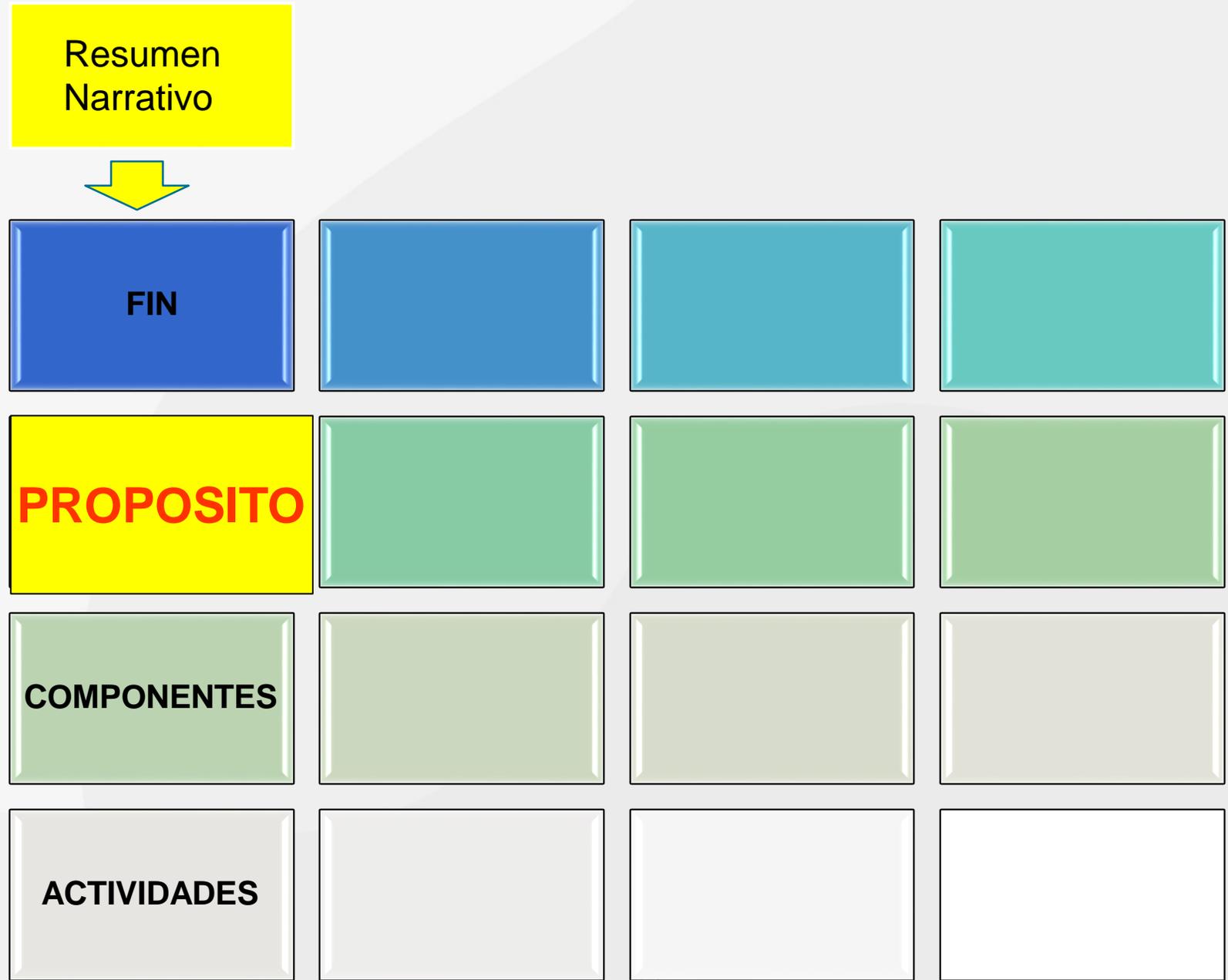
	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Contribuir a reducir la
 pobreza mejorando el nivel
 de salud de los habitantes
 del municipio

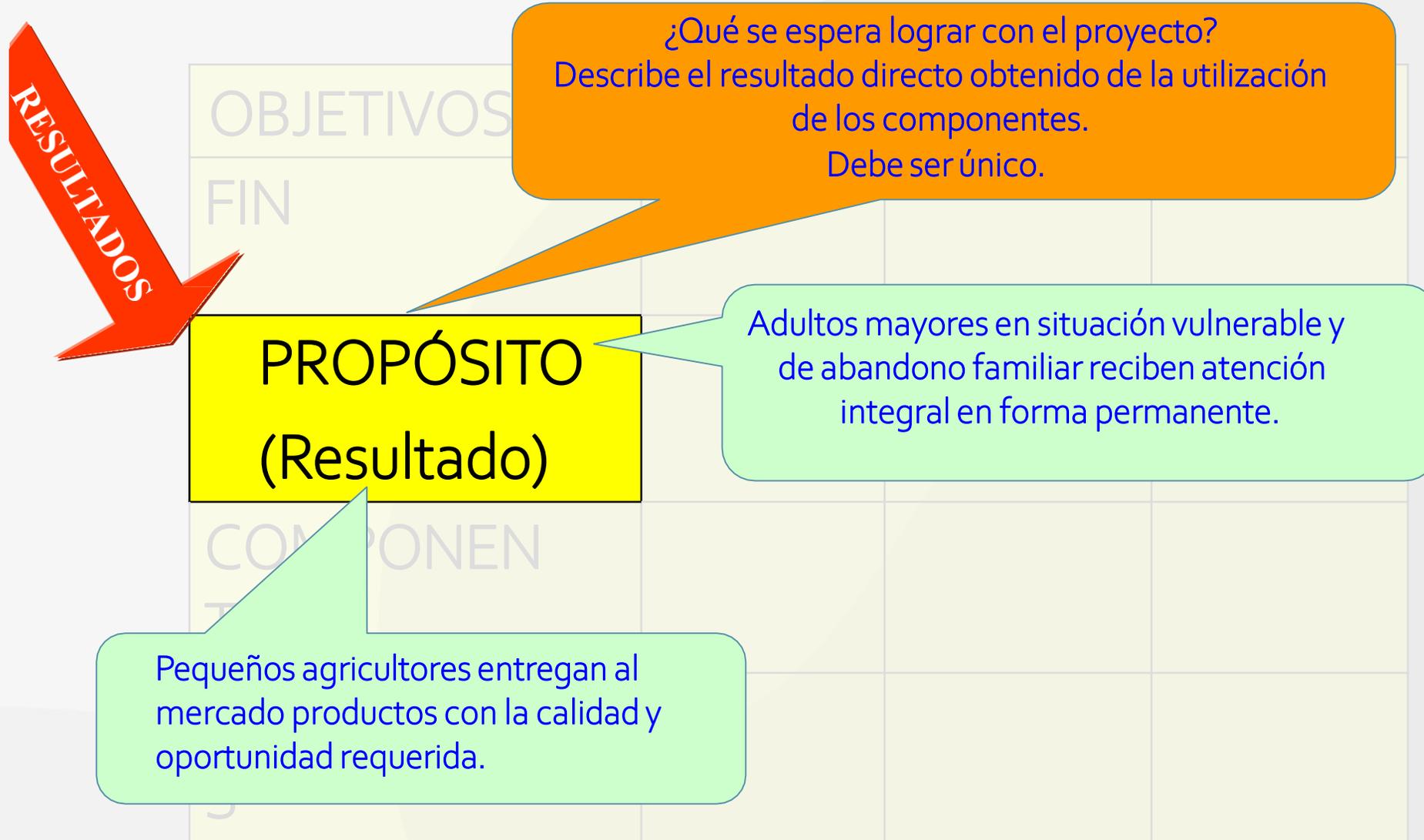
(vinculado con el propósito del proyecto)

Sintaxis

el qué (Objetivo superior)	Mediante	el cómo
Contribuir a reducir la pobreza	mejorando	el nivel de salud de la población del municipio

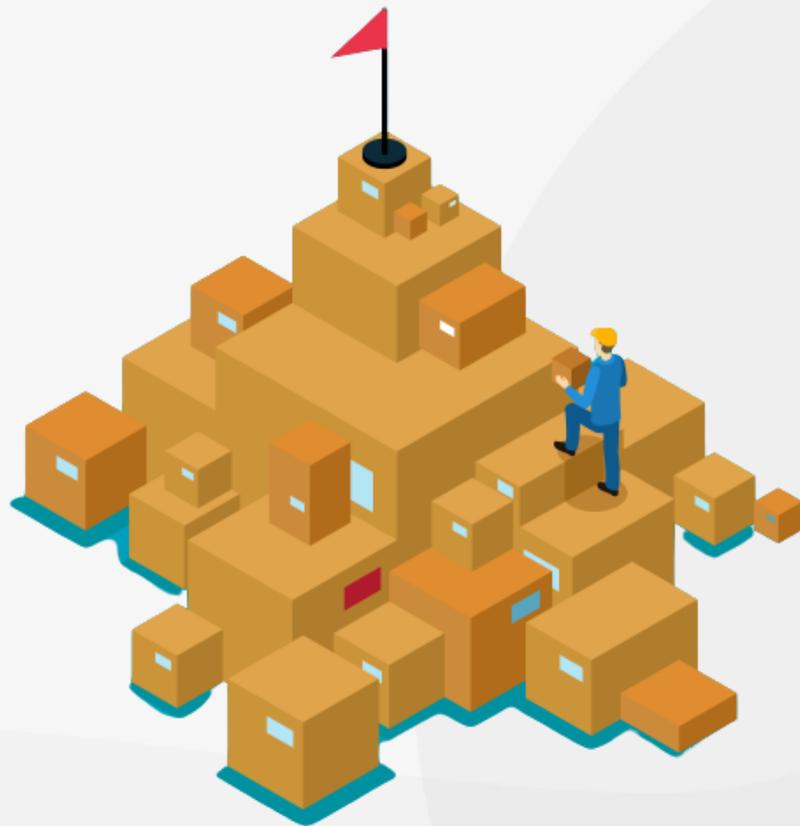


OBJETIVOS: PROPÓSITO (OUTCOME).





PROPÓSITO.



PROPÓSITO

- El PROPÓSITO es el RESULTADO que asegura la solución del problema.
- Es por tanto, el OBJETIVO CENTRAL del Proyecto.



PROPÓSITO.



PROPÓSITO

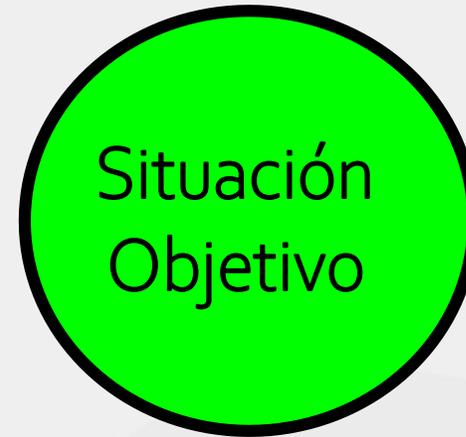


COMPONENTES

- ✓ El PROPÓSITO es el resultado de usar los productos (componentes) que entrega el proyecto al término de su instalación.

- ✓ Se expresa por el efecto directo de la operación de los componentes, o por la satisfacción del consumo (bien o servicio) por los beneficiarios.

Propósito: expresión de una solución al problema

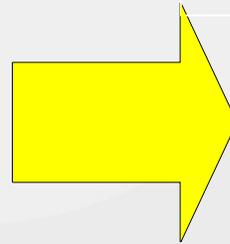


PROBLEMA

PROBLEMA RESUELTO

Sistema de transporte público ineficiente

Sistema de transporte público eficiente



PROBLEMA

PROPÓSITO

PROPÓSITO.

¿Qué impacto se espera lograr con el proyecto?

Describe el impacto directo o EFECTO directo obtenido de la utilización de los Componentes.

REDACTAR COMO UN RESULTADO LOGRADO SOLO DEBE EXISTIR UNO POR PROYECTO

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

La morbilidad en el municipio La Esperanza es reducida

Sintaxis

Sujeto = población beneficiada o área de enfoque	verbo	Complemento = resultado a lograr
La morbilidad en el municipio La Esperanza	es	reducida

RESUMEN NARRATIVO.

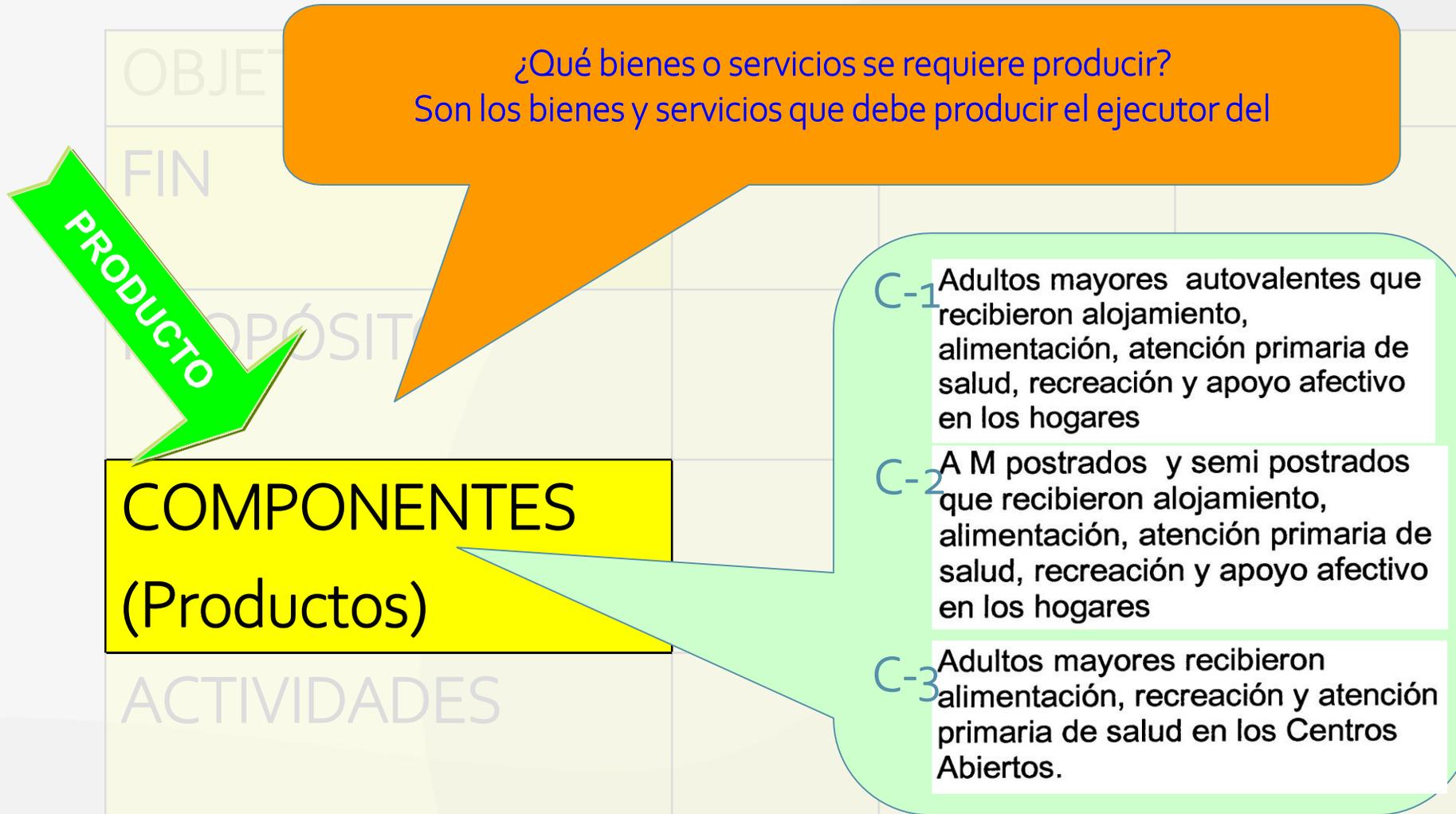
Resumen
Narrativo

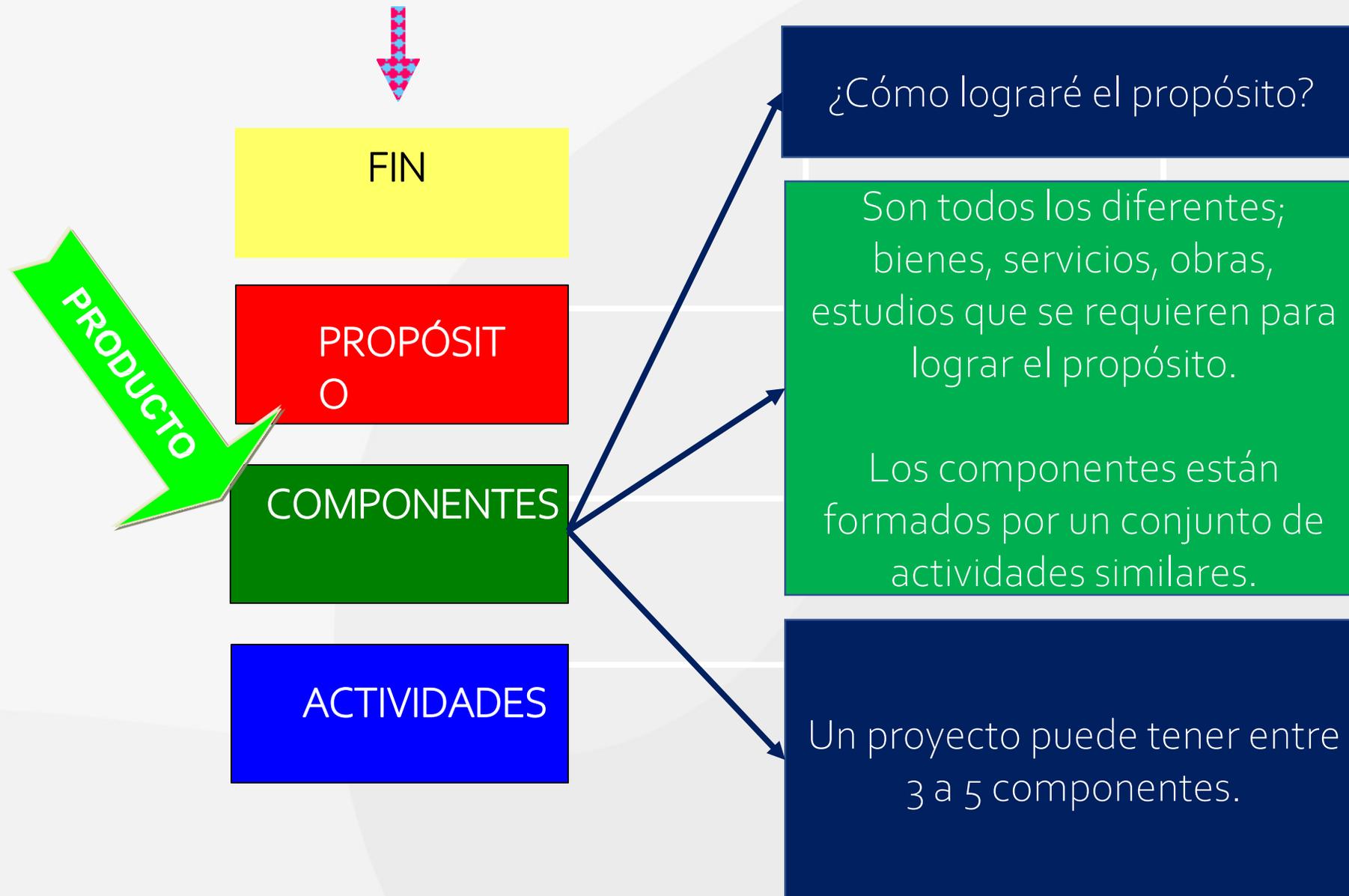


FIN			
PROPOSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			



OBJETIVOS: PROPÓSITO (OUTCOME).







COMPONENTES.



- ✓ Los COMPONENTES son los **PRODUCTOS** resultantes de la EJECUCIÓN del Proyecto.
- ✓ Es lo que entrega la gerencia del Proyecto durante y/o al término de la ejecución.
- ✓ Los COMPONENTES generalmente se expresan en:
 - ✓ Obras construidas
 - ✓ Equipos instalados
 - ✓ Capacidad institucional desarrollada
 - ✓ Comunidad educada y/u organizada.



COMPONENTES.

PROPÓSITO



COMPONENTES

Los COMPONENTES son necesarios para asegurar, mediante su uso, la concreción del PROPÓSITO del Proyecto.

COMPONENTES.

¿Qué bienes o servicios se debe producir con el proyecto?
Son los bienes y servicios que debe producir el ejecutor del proyecto para poder lograr el Propósito. REDACTAR COMO ALGO LOGRADO.

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes		C1. Centro de salud construido C2. Equipamiento instalado C3. Población capacitada en higiene		
Actividades				

Sintaxis

Productos terminados o servicios proporcionados	verbo en participio pasado
1. Centro de salud	construido
2. Equipamiento	instalado

Resumen
Narrativo



FIN			
PROPOSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			



OBJETIVOS: ACTIVIDADES.

¿Cómo se producirán los componentes?

PROCESOS

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 del programa

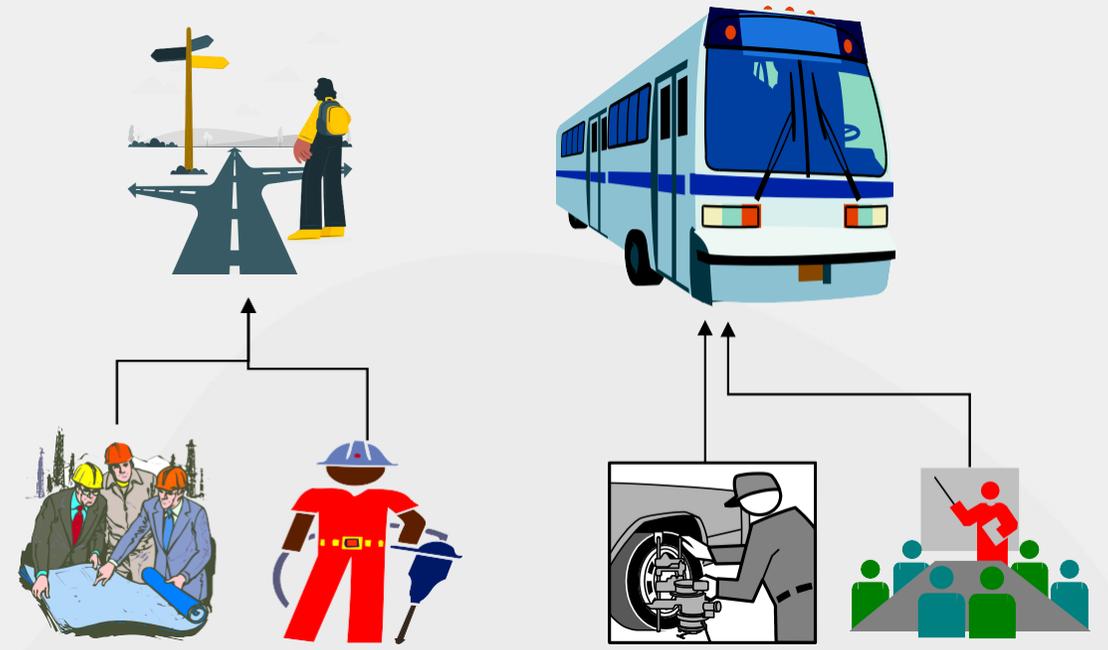
ACTIVIDADES:

Las ACTIVIDADES son las tareas o acciones que deben ser realizadas para completar los COMPONENTES.

COMPONENTES

1

2



ACTIVIDADES DEL COMPONENTE 1

ACTIVIDADES DEL COMPONENTE 2



ACTIVIDADES:

- ✓ En la MML no es necesario que las actividades se detallen o desagreguen demasiado.
- ✓ Es suficiente identificar actividades agrupadas, indicando a qué componente pertenecen.
- ✓ La desagregación en subactividades y tareas detalladas se establecerá en los POAs y cronogramas realizados durante la programación operativa con base en la información de la MML.



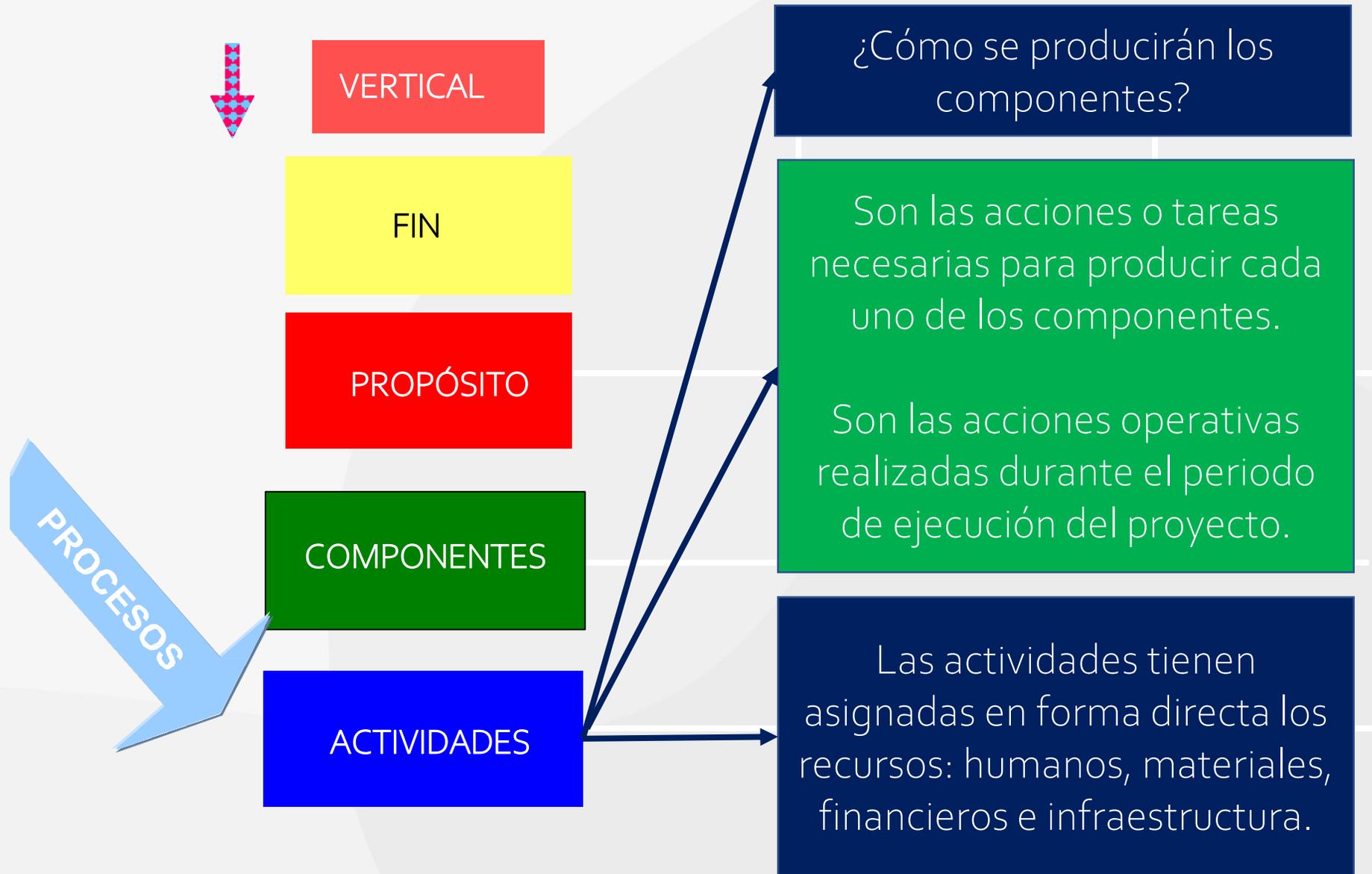
ACTIVIDADES.

¿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.

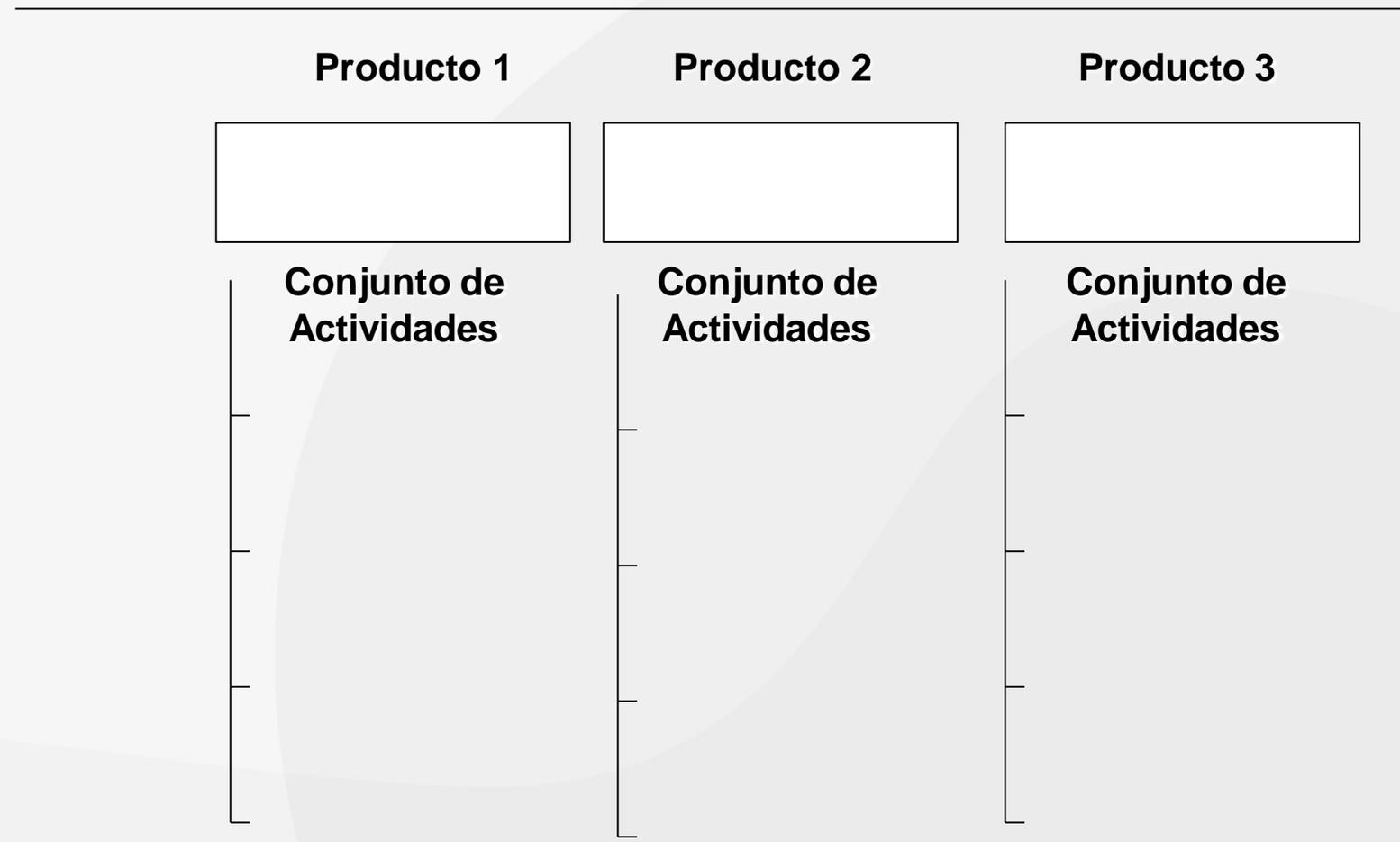
	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes		C1. Centro de salud construido		
Actividades		<ul style="list-style-type: none">• C2. Equipamiento instalado• C3. Población capacitada en higiene<ul style="list-style-type: none">• Preparación de materiales• Selección de participantes• Realización de cursos		

Sintaxis

Tiene un formato más libre, se sugiere utilizar al inicio de la actividad un verbo o un sustantivo basado en un verbo, acompañado de un complemento.



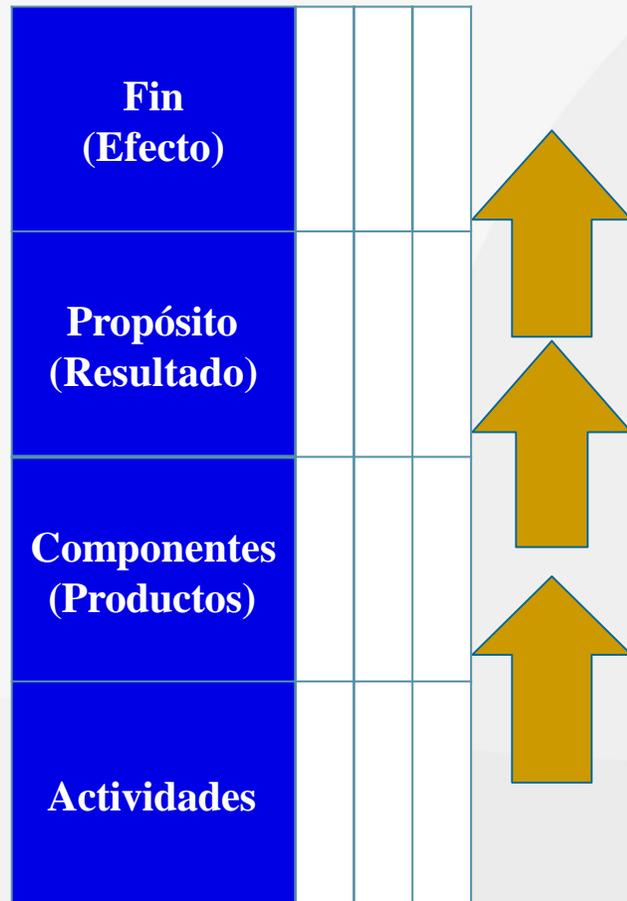
Conjuntos de actividades para alcanzar cada producto.





FINALMENTE VERIFICAR LA CONSISTENCIA (LÓGICA VERTICAL).

Si esta fase esta bien diseñada se pueden examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba:



- El Fin es una respuesta un problema importante en el sector o región.
- Si se logra el Propósito, el Proyecto contribuirá al logro del Fin.
- Cada Componente es necesario para lograr el Propósito.
- No falta ningún Componente.
- Las Actividades son las necesarias y suficientes para producir cada Componente.



Lógica Horizontal e Indicadores de la Matriz de Marco Lógico.



www.Freepik.es





LÓGICA HORIZONTAL MML.

Se plantean tres preguntas claves que el equipo debe responder, a partir de la formulación original del proyecto:

- **Qué** factores externos son imprescindibles para el éxito del proyecto (Supuestos).
- **Cómo** se puede establecer el éxito del proyecto (Indicadores).
- **Dónde** se pueden conseguir los datos necesarios para establecer el éxito del proyecto (Medios de Verificación).



INDICADORES MML.

Conceptos importantes:

- Si lo podemos medir, lo podemos administrar.
- Los indicadores deben expresarse en términos de cantidad, calidad, tiempo y espacio.
- Los indicadores a nivel de Propósito miden el impacto al terminar la ejecución del proyecto

Fin	Indicadores		
Propósito	Indicadores		
Componentes	Indicadores		
Actividades	Resumen del Presupuesto		



Medios de Verificación MML ¿Cómo obtenemos la evidencia?

Conceptos importantes:

- Los indicadores y medios de verificación:
- Deben ser prácticos y económicos.
- Proporcionan la base para monitorear y evaluar el proyecto.

Fin		Medios de Verificación	
Propósito		Medios de Verificación	
Componentes		Medios de Verificación	
Actividades		Medios de Verificación	

Supuestos sobre Factores Externos MML ¿Cómo podemos manejar los riesgos?

Conceptos importantes:

- Se trata de los factores externos que escapan a la influencia directa del proyecto, pero que son muy importantes para realizar las actividades y alcanzar sus resultados y objetivos.
- Se deben plantear supuestos pertinentes y específicos.
- Hacer monitoreo de los supuestos durante la ejecución.

Fin			Supuestos
Propósito			Supuestos
Componentes			Supuestos
Actividades			Supuestos



Conceptos:

■ Indicador:

- Que indica o sirve para indicar.

■ Indicar:

- Mostrar o significar algo con indicios o señales.

Fuente: Real Academia de la Lengua Española.

■ Indicadores en el ciclo de políticas y programas:

- Conjunto de variables utilizadas para señalar o caracterizar los avances hacia el cumplimiento de objetivos al nivel de actividades, productos, efectos e impactos.



DEFINICION INDICADOR.

- Un **indicador** es un instrumento que nos **proporciona evidencia cuantitativa** acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Si no han sido logrados permite evaluar el progreso realizado.
- Un **indicador de desempeño** nos entrega **información cuantitativa** respecto del logro de los **objetivos de un proyecto o programa**. Puede cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos.



UN INDICADOR ES UNA SEÑAL, UN AVISO, QUE NOS ENTREGA INFORMACIÓN.



SE RELACIONA DIRECTAMENTE Y SIEMPRE CON UN OBJETIVO.

Aumentar nivel
de escolaridad
del país



Nº de años
promedio de
escolaridad por
habitante del país



¿Qué es un indicador?

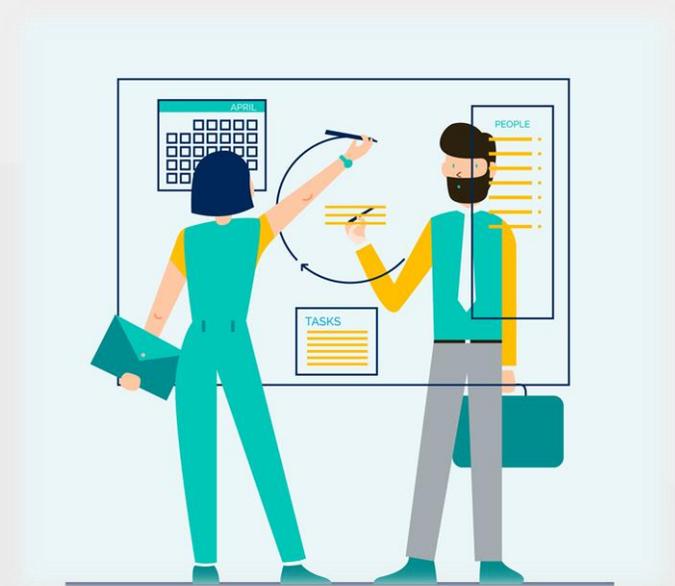
- Una **herramienta** que nos permite medir, simplificar y comunicar información.
- Es una **señal** que entrega información a tiempo para tomar decisiones.
- Es un medio para conocer la **calidad de las acciones** y los **cambios que se están logrando** en un proyecto: permite representar datos en el tiempo y así visualizar cambios.
- Describen **qué significan exactamente los objetivos** y en qué se puede reconocer si se han alcanzado.





¿Cómo construir buenos indicadores?

- Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son:
 - Mensurabilidad: Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
 - Análisis: Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.
 - Relevancia: Capacidad de expresar lo que se pretende medir.



Fuente: Freepik.es



Algunas definiciones básicas:

- **Indicadores Cuantitativos:** Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.
- **Indicadores Cualitativos:** Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.
- **Indicadores Directos:** Son aquellos que permiten una medición directa del fenómeno.
- **Indicadores Indirectos:** Cuando no se puede medir de manera directa la realidad a intervenir, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.
- **Indicadores Positivos:** Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor, estarían indicando un avance.
- **Indicador Negativo:** Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa, estarían indicando un retroceso.



¿Para qué sirve un indicador?



Fuente: Freepik.es

- Para establecer una **Línea de Base** o punto de partida del proyecto.
- Para elaborar **informes** del proyecto.
- Para **reorientar** el proyecto.
- Para **evaluar** el proyecto.
- Para **sistematizar** los aprendizajes.
- Para **difundir** los logros.



¿Cómo debe ser un buen indicador para nuestro proyecto?



Fuente: Freepik.es

- Medible.
- Comprensible.
- Confiable.
- Relevante / pertinente.
- Creíble.
- Comparable.
- Oportuno.
- Participativo.



FUENTES DE INFORMACION / MEDIOS DE VERIFICACIÓN.

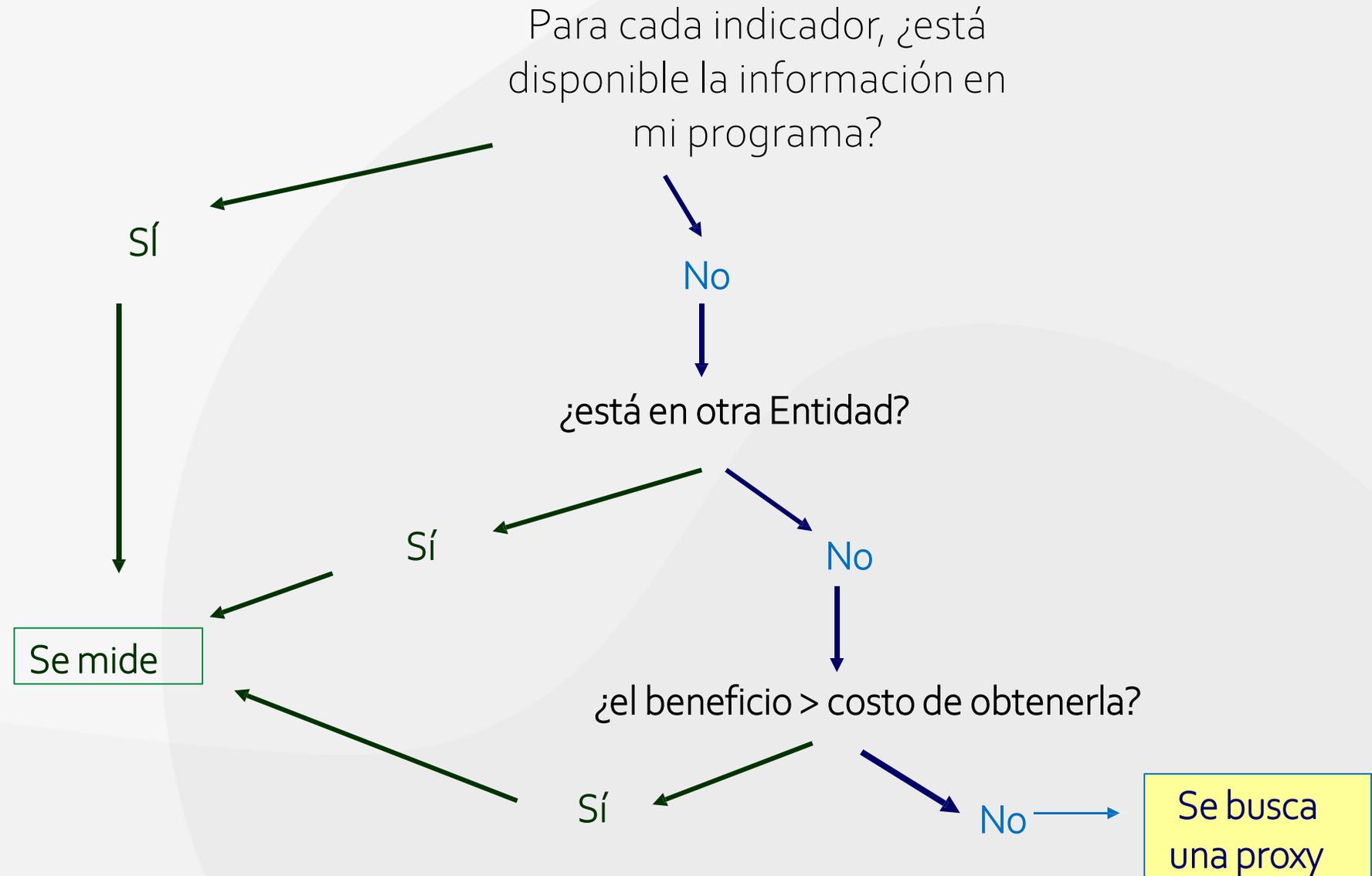
- Fuentes de información para verificar el logro de los objetivos (cálculo de los indicadores).
- Forman parte de los procesos regulares de gestión.
- Obtenidas por instrumentos de recolección de información.
- Censales o muestrales.
- Identificables.
- Obtenibles, factibles.
- Periodicidad permita equilibrio necesidad de información con recursos.



FUENTES DE INFORMACIÓN / MEDIOS DE VERIFICACIÓN.

- ✓ Información contable-presupuestaria.
- ✓ Estadísticas de producción física.
- ✓ Encuestas, estudios especiales.
- ✓ Bases de datos.
- ✓ Informes del Programa.
- ✓ Evaluaciones (intermedias y de impacto).
- ✓ Estadísticas varias.
- ✓ Material publicado.
- ✓ Informes de auditoría.

FUENTES DE INFORMACIÓN / MEDIOS DE VERIFICACIÓN.





¿Cómo se mide un indicador?

Se utiliza una **fuentes o medio de verificación** que puede ser comprobado por cualquier persona que se interese.

Indicador	Fuente de Verificación
- Número de hectáreas de bosque manejadas con criterios de	Informe de certificación de forestal sustentable.
- Ingresos mensuales por venta de avellanas.	Talonnario de facturas de la asociación.
- Número de visitantes o turistas por temporada.	Libro de visitantes.
- Conocimiento del bosque y sus Especies.	Entrevistas.



¿Por qué es importante la definición de indicadores para un programa o proyecto?

- Relacionado con la eficacia durante todo el ciclo:
 - a) Se debe conocer y analizar dónde se encuentra el Proyecto (Diseño).
 - b) Debemos saber y cuantificar dónde queremos ir (Diseño).
 - c) Es necesario ligar causalidades y pasos para lograr objetivos (Diseño).
 - d) Es importante saber dónde nos encontramos en cualquier momento (Monitoreo de la operación).
 - e) Es importante aprender de la experiencia para informar y mejorar diseño (Evaluación).



CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN INDICADOR.

C

R

E

M

A

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR
Claros	Precisos y no Ambiguos.	Pueden ser cuantitativos y cualitativos.
Relevantes	Apropiados para medir o reflejar una dimensión del logro Resultado Esperado (RE).	La relevancia implica que éstos midan directamente el RE y que no otros temas tangenciales al mismo.
Económicos	Disponibles a un costo razonable.	Los indicadores y niveles de indicadores deben ser definidos de recolectar y analizar la magnitud de información correspondiente.
Monitoreables	Disponibles para su validación externa.	Deben poder ser verificados y validados de forma independiente. Deben quedar muy claro que: - lo que se mide en un momento, pueda seguir siendo medido - lo que se mide es lo que realmente se requiere medir.
Adecuados	Constituyen una base suficiente para desempeño.	La estimación del desempeño debe ser facilitada. No debe ser muy abstracto por lo que no se debe exagerar en el uso de indicadores



INDICADORES.

Un indicador es una **unidad de medida, una señal, un aviso**, que nos permite decir si un objetivo se ha logrado.



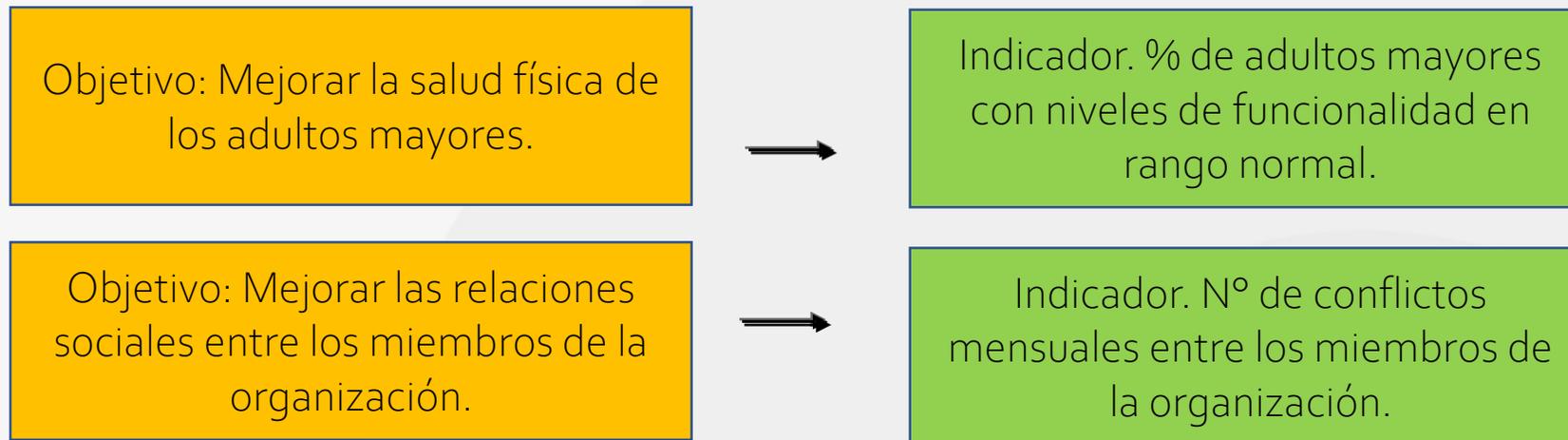
Es una medida que se **relaciona** directamente con un objetivo.





INDICADORES.

Los indicadores aluden a hechos concretos, prueban la existencia de los cambios.



- Cada nivel de objetivo (fin, propósito, componentes y actividades) tiene indicadores diferentes.
- Ningún indicador puede abarcarlo todo.
- No existe una lista de buenos indicadores.
- Expresan cantidad (cuantos) y frecuencia.
- Las unidades de medida habituales son número y/o porcentaje.



INDICADORES.

Las medidas de los indicadores pueden ser:

Cuantitativas:

- Km de camino reparado/total planificado.
- N° créditos aprobados/total de solicitudes de crédito.
- N° de reclamos año 2/ N° de reclamos año 1.
- Brecha de ingreso agrícola entre jefes hombres y mujeres.
- % de alumnos matriculados/total alumnos entre 7-12 años.

Cualitativas:

- N° de organizaciones empoderadas.
- N° de de organizaciones donde las mujeres aumentan liderazgo.
- Grado de satisfacción de los consumidores con el aceite "mazola".



NOMBRE DEL INDICADOR.

El nombre del indicador debe ser:

- ✓ Autoexplicativo
- ✓ Contextualizado

Por ejemplo:

“Porcentaje de solicitudes respondidas”

¿Es autoexplicativo y contextualizado?



“Porcentaje de solicitudes respondidas”

- ❖ En la Oficina Principal de la institución.
- ❖ En el país.
- ❖ En un mes.
- ❖ En un año.
- ❖ Respecto de las solicitudes presentadas.
- ❖ Etc.



CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES.

■ Según qué miden (dimensiones del desempeño):

- Eficacia.
- Calidad.
- Eficiencia.
- Economía.

■ Según etapa del proceso productivo:

- Insumos.
- Procesos.
- Productos (bienes y servicios).
- Resultados (intermedios y finales).



TIPOS DE INDICADORES.

Eficacia:

- Miden el nivel de cumplimiento de los objetivos:
 - Ej. Tasa de variación porcentual en el número de alumnos que consultan la biblioteca de la facultad por año y por tipo de información solicitada.
 - Ej. Porcentaje de alumnos que concluyen la carrera en 5 años.

Eficiencia:

- Relacionan productos con costos o recursos:
 - Ej. Costo medio anual por documentos digitalizados.
 - Ej: Presupuesto de capacitación por alumno capacitado.
 - Ej. Número de alumnos por docente en bachillerato.



TIPOS DE INDICADORES.

Indicadores de calidad

- Compara o miden los atributos con respecto a estándares.
- Porcentaje de alumnos que obtienen calificaciones de excelencia.
- Porcentaje de programas de posgrado de excelencia.
- Porcentaje de investigadores que obtienen premios de reconocimiento científico.

Indicadores de economía

- Relacionan costos (presupuestado / real).
- Ej. Desviación porcentual del costo presupuestado del equipamiento

Indicadores de cronograma

- Miden el nivel de cumplimiento de los plazos programados.
- Ej. Número de días de atraso en la actividad de inscripción de alumnos al posgrado.

NECESARIO DEFINIR INDICADORES.

INSUMOS

- Eficacia.
- Calidad.
- Eficiencia.



PROCESO

- Eficacia.
- Economía.
(Eficiencia).
- (Calidad).



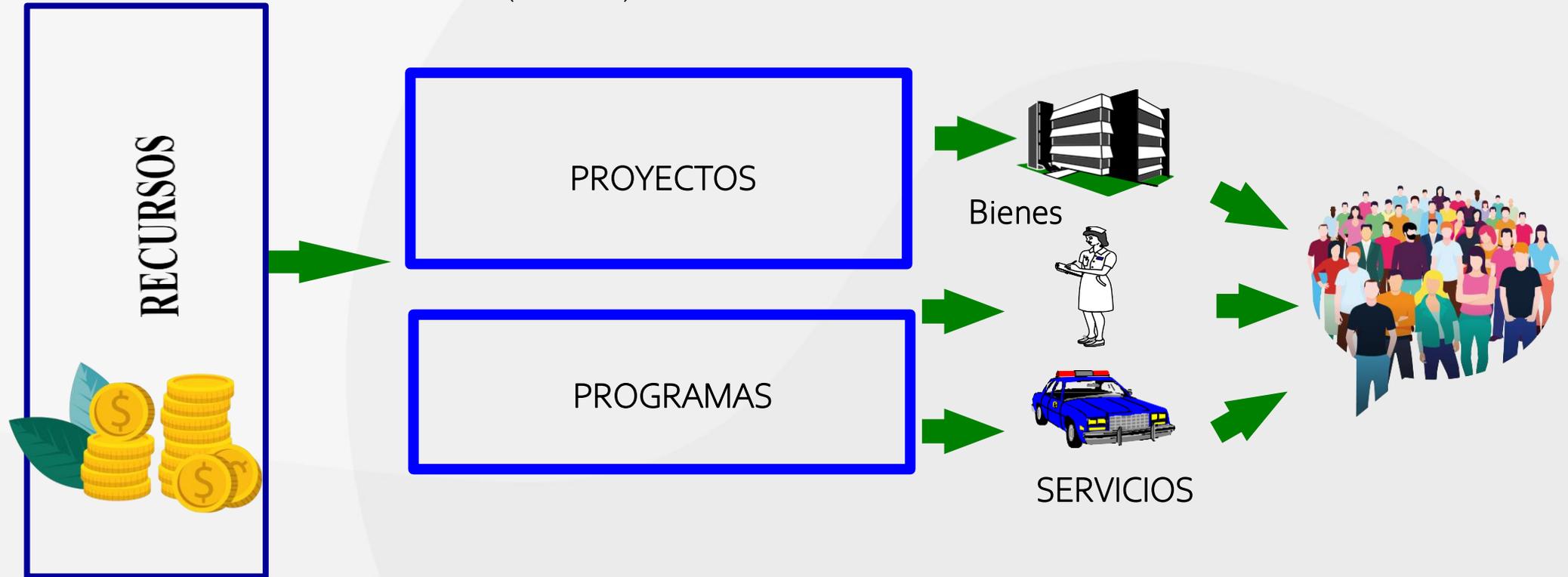
PRODUCTOS

- Eficacia.
- Calidad.
- Eficiencia.



RESULTADOS

- Eficacia.
(Eficiencia).



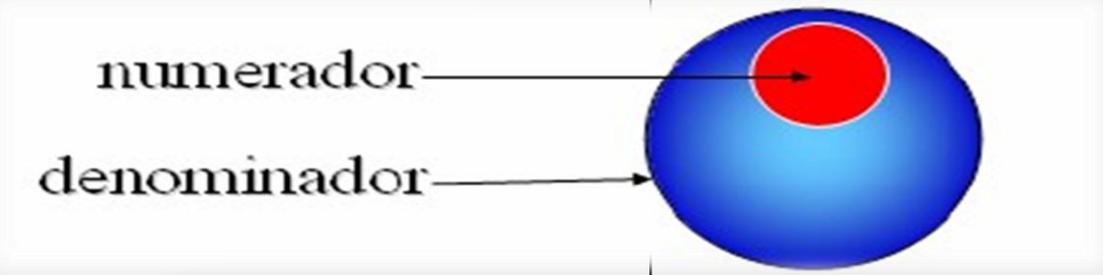


INDICADORES DE DESEMPEÑO. ¿Cómo se insertan en la matriz?

Resumen Narrativo	Indicadores	Miden
FIN	Indicadores de fin.	Impacto resultado
PROPÓSITOS	Indicadores de	Resultados
COMPONENTES	Indicadores de componentes.	Productos.
ACTIVIDADES	Indicadores de actividades.	Procesos insumos.

Fórmulas de Indicadores (1).

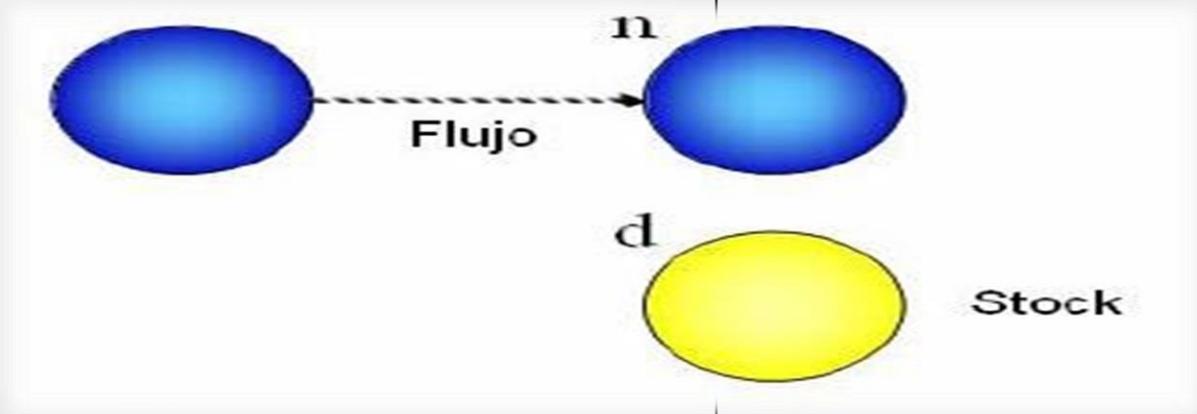
Tipo	Definición	Fórmula de Cálculo
Número	Valor absoluto o nivel de una	N/A
Porcentaje	Cuociente de dos variables en donde el numerador está contenido en el denominador entre dos variables con una unidad de medida.	$(\text{Numerador} / \text{Denominador}) *$



numerador

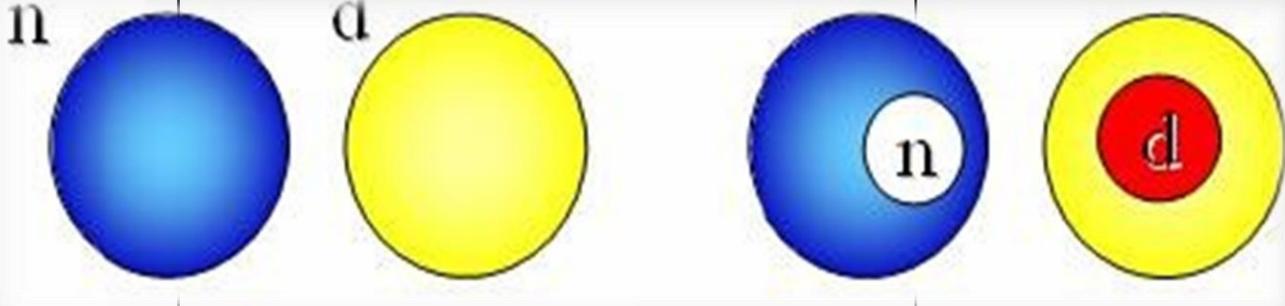
denominador

Fórmulas de Indicadores (2).

Tipo	Definición	Fórmula de Cálculo
Tasa	<p>Razón entre una misma variable pero en diferentes. Son el cociente que expresa el cambio de una variable que mide un número de acontecimientos en un lapso de tiempo (flujo), otra variable existente en ese periodo (stock).</p> 	$\left\{ \left(\frac{\text{Total variable X período t}}{\text{Total variable X período t-1}} \right) - 1 \right\} * 100$

Fórmulas de Indicadores (3).

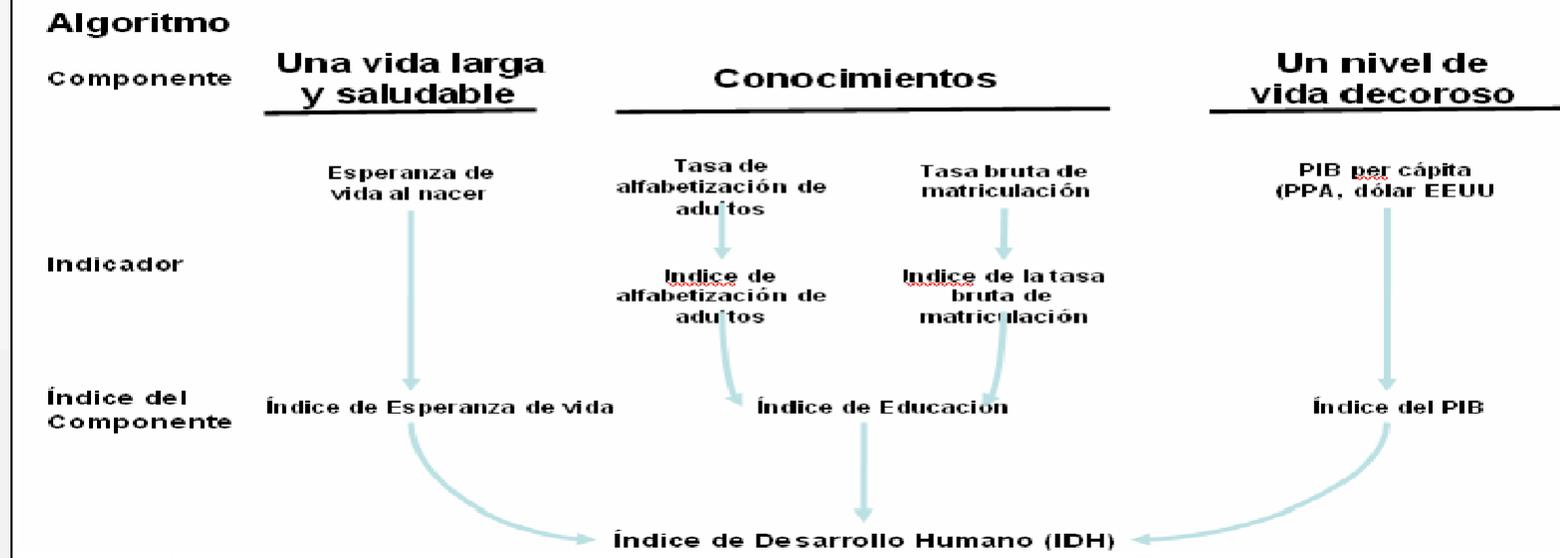
Tipo	Definición	Fórmula de Cálculo
<p>Razón o Promedio</p>	<p>Relación entre dos variables con distinta tiempo promedio, costo promedio. Cuociente variables independientes, es decir, no hay comunes entre el numerador y el</p>	<p>Numerador / Denominador</p>



Fórmulas de Indicadores (4).

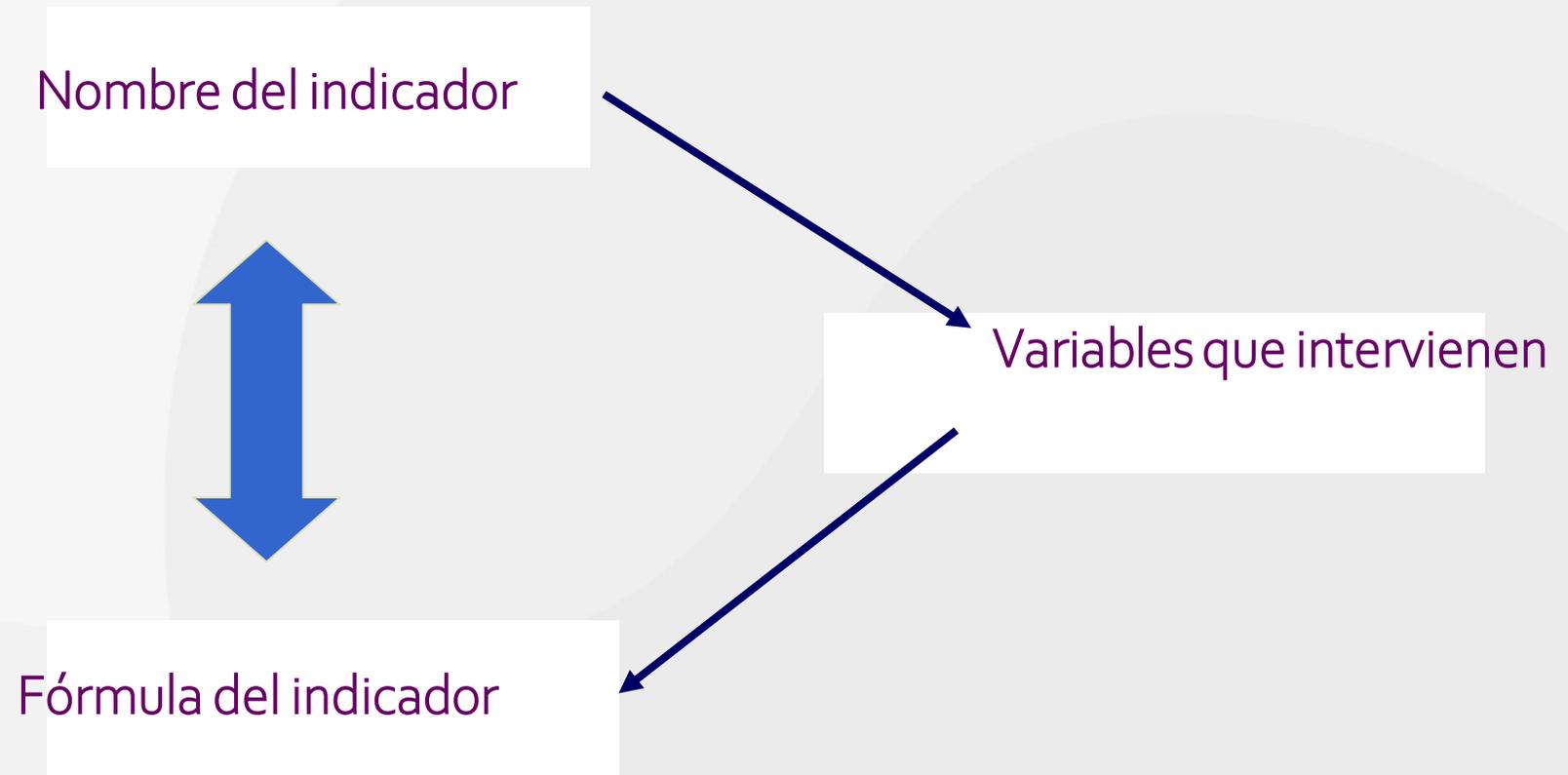
Tipo	Definición	Fórmula de Cálculo
Índice	<p>Miden el comportamiento de una variable en un cierto tiempo, a partir como base. Con frecuencia se calcula dividiendo a la variable entre un después multiplicándola por 100. En este caso, por construcción, el punto tomado como base es 100.</p> <p>También los índices pueden expresar la combinación de diversos transformados matemáticamente para homologar sus características y integración, como en el Índice de Desarrollo Humano.</p>	No existe una fórmula única.

Índice de Desarrollo Humano



FORMULAS DE CÁLCULO.

Para cada indicador identificado se debe definir su fórmula de cálculo:



FORMULAS DE CÁLCULO.

Nombre del indicador

Qué o cuál es la medición.....universo a considerar

(contexto)



% de solicitudes
respondidas

respecto de las solicitudes
ingresadas

Porcentaje de solicitudes respondidas respecto de las solicitudes

ingresadas 2

Variables

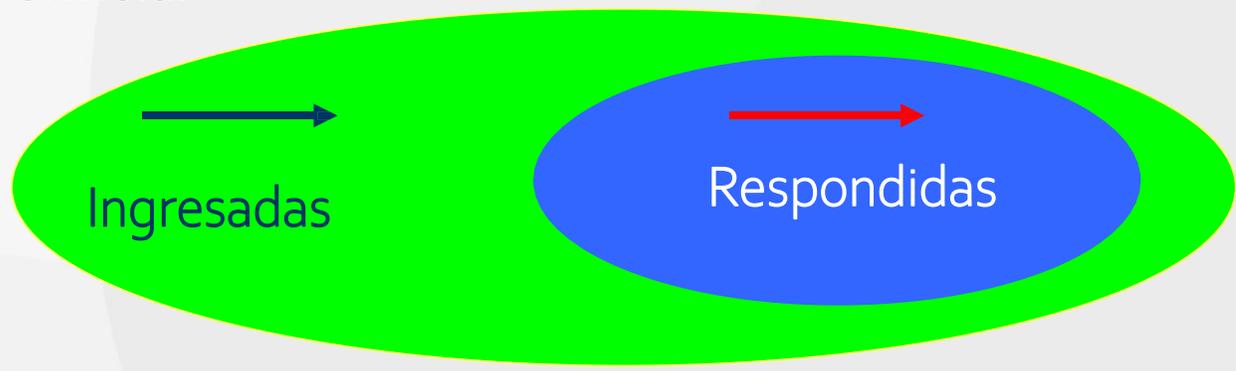
Variable 1: solicitudes **respondidas**

Numerador

Variable 2: solicitudes ingresadas

Denominador

Formula:





FORMULAS DE CÁLCULO.

Fórmula:

$$\left[\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right] * 100$$

$$\left[\frac{\text{Total de solicitudes respondidas en el año t}}{\text{Total de solicitudes ingresadas en el año t}} \right] * 100$$



FORMULAS DE CÁLCULO.

Tipos de fórmulas [más usadas](#)

- ✓ Porcentaje (proporciones).
- ✓ Tasa de variación.
- ✓ Razón o promedio.
- ✓ Índices.



PORCENTAJES (COBERTURA, FOCALIZACIÓN, ETC.)

Razón entre **dos variables** con una **misma unidad** de medida

$$\left[\frac{\text{numerador}}{\text{denominador}} \right] * 100 = X \text{ por ciento}$$

Igual unidad de medida
(personas, Km., solicitudes,
etc.)

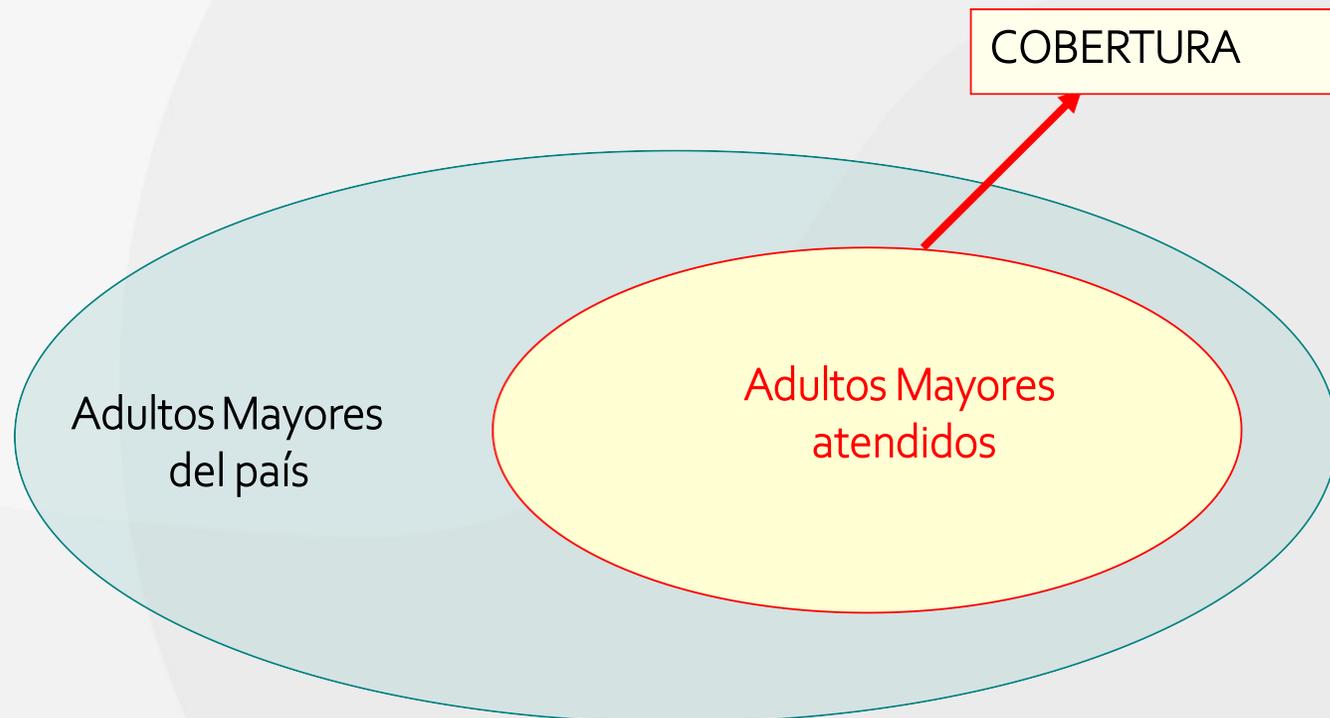


Cobertura 1.

Respecto de la población Potencial del Programa:

“Porcentaje de cobertura en la atención de adultos mayores”

$(\text{Total de adultos mayores atendidos} / \text{Total de adultos mayores del país}) * 100.$





Cobertura 2.

Respecto de la población objetivo:

“Porcentaje de adultos mayores que están siendo atendidos por el Programa respecto de la población objetivo total”.

(Total de adultos mayores atendidos hoy en el programa / Total de adultos mayores que constituyen la población objetivo) * 100.





Tasa de variación o de cambio.

Razón entre una **misma variable** pero en **períodos diferentes**

Tasa de variación de las exportaciones de miel

$\{(Total\ exportaciones\ de\ miel\ año\ t / Total\ exportaciones\ año\ t-1) - 1\} * 100$

$$\left\{ \left[\frac{VOLUMEN\ MIEL\ EXPORTADA\ 2009}{VOLUMEN\ MIEL\ EXPORTADA\ 2008} \right] - 1 \right\} \times 100$$

$(total\ de\ exportaciones\ de\ miel\ año\ t - total\ de\ exportaciones\ en\ el\ año\ t-1) / total\ de\ exportaciones\ en\ t-1 * 100$



Promedio.

Relación entre **dos variables** con **distinta unidad** de medida: tiempo promedio, costo promedio

$$\left(\frac{\text{numerador}}{\text{denominador}} \right) = \text{unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador}$$

Ejemplo:

Costo promedio de atención por paciente

$$\left(\frac{\text{Monto de dinero gastado año t Suma}}{\text{de pacientes atendidos año t}} \right)$$



Promedio.

Ejemplo:

Promedio de alumnos por profesor de educación media

Total de alumnos de educación media en el año t

Total de profesores de educación media en el año t

= Alumnos promedio por profesor



ÍNDICES.

Valor que se toma como base o punto de referencia y que tiene por objetivo medir las variaciones de un fenómeno económico (precios, valores, etc.); social (calidad de vida, Desarrollo Humano, Grado de Satisfacción de usuarios); tecnológico (adopción tecnológica); entre otros.

"INDICE DE DESARROLLO HUMANO" (IDH); "PRECIOS AL CONSUMIDOR" (IPC); "DOW JONES"; "ADOPCION TECNOLOGICA" (IAT); REZAGO ESCOLAR, ETC.



IPC.

- Indicador o variable estadística que permite conocer cuánto se ha encarecido o abaratado con el paso del tiempo el precio del conjunto de artículos que constituyen una *cesta de la compra* representativa del consumo familiar: alimentación, transporte, educación, etc.
- Si, por ejemplo, el Índice es hoy un 3% mayor que hace un año, ese aumento indica que para comprar hoy los mismos artículos de consumo que hace un año hemos de gastar un 3% más de dinero.



CONSTRUYENDO LOS INDICADORES.

Pasos para la definición de indicadores en la MML:

1. Considerar el objetivo que se va a medir.
2. Seleccionar los aspectos del logro del objetivo que se quiere medir (Cantidad, calidad, costo y/o tiempo).
3. Definir el indicador capturando estos aspectos.



Recuerden:

“...si un hombre está parado con su pie derecho sobre un horno encendido y su pie izquierdo en un congelador, algunos estadísticos aseverarían que, en promedio, él está comfortable”

Shao, Stephen. 1971. Estadística para economistas y administradores de empresas.



ASPECTOS A CONSIDERAR PARA DEFINIR METAS DE INDICADORES.

- Meta definición:
 - Resultado esperado que es delimitado e indica atributos como cantidad, tiempo, lugar, calidad de lo que se estableció que se quiere lograr.
 - Niveles cuantificables de los indicadores que se quiere lograr en un tiempo determinado.





ASPECTOS A CONSIDERAR PARA DEFINIR METAS DE INDICADORES.

- **Importancia de la Línea de Base.** Se debe tener claridad del punto de partida y del desempeño logrado hasta ese entonces, para poder **proyectar el nuevo desempeño** deseado.
- **Considerar el nivel esperado de recursos:** Las metas deben ser alcanzables con base en los recursos y capacidades disponibles.
- **Las metas deben ser realistas:** No es recomendable fijar metas proyectadas para más de cuatro años pues existen riesgos desconocidos sobre los insumos y recursos del proyecto.



INDICADORES CUALITATIVOS.

- Los indicadores cualitativos tienen como objeto fundamental aportar los elementos necesarios para formular juicios de valor que permitan comprender con mayor profundidad las peculiaridades y calidad de los resultados sustantivos. Asimismo, deben constituirse en elementos de información básica para la toma de decisiones oportuna y la obtención de aportaciones y recomendaciones.
- Estos indicadores deben tener como principio ampliar, precisar y aclarar la información que resulta de cada una de las correlaciones de los indicadores cuantitativos, en los casos que así lo requieran, por lo que la correspondencia entre unos y otros indicadores es fundamental.



INDICADORES CUALITATIVOS.

- Este tipo de indicadores están directamente ligados con la población beneficiaria, sobre todo en referencia a los cambios en el desarrollo de sus capacidades y comportamientos.
- La principal limitación a la hora de determinar los indicadores cualitativos es saber cuáles son los factores, fenómenos y características más representativas y que cubran el mayor espectro de la vida local.



**TALLER
DISEÑO, GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y
EVALUACIÓN DE PROYECTOS
SOCIALES PARA LÍDERES
COMUNITARIOS DE LA REGIÓN DE
ARICA Y PARINACOTA.**

