



El futuro
es de todos

APC Colombia
Agencia Presidencial de
Cooperación Internacional

Del Árbol de Objetivos a la Matriz de Marco Lógico

Fecha: octubre de 2020



La estructura tipo árbol es muy útil para propósitos analíticos pero no permite agregar más información en forma ordenada; por ello una vez se asignan las responsabilidades institucionales, se agota dicha estructura.

Para seguir adelante se requiere otra estructura, denominada Matriz de Marco Lógico. Está organizada en 4 filas y 4 columnas: las primeras incluyen cuatro niveles de objetivos y las segundas 4 ámbitos de gestión. A continuación se presenta la descripción de cada uno de los elementos que la conforman³⁰.

³⁰ Ídem. P14 y 66

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Resumen narrativo de los objetivos del programa y las actividades que la institución a cargo deberá desarrollar para el logro de los mismos.	Los que permitirán controlar el avance del programa y evaluar los logros a nivel de cada fila de la matriz.	Fuentes de información para calcular o verificar los valores de los indicadores.	Factores externos a la instancia responsable, cuya ocurrencia es importante para el logro de los objetivos del programa.

COLUMNAS

FILAS

Objetivos	Objetivo de desarrollo de nivel superior, a cuyo logro contribuirá el programa a mediano o largo plazo.
Indicadores	Situación esperada en la población objetivo al implementarse el programa. Situación deseada en el AO.
Medios de verificación	Lo que debe ser entregado durante la ejecución del programa. Productos finales en el AO.
Supuestos	Las que se realizarán durante la ejecución del programa para producir los componentes. Condiciones previas en el AO.

PROCESO DE TRASPASO DE LA INFORMACIÓN

a.

b.

c.

Tal y como se mencionó anteriormente, una Matriz de Marco Lógico expresa las responsabilidades respecto de la solución del problema, que corresponden a una de las instituciones participantes en la solución total. Por ello se derivan del mismo árbol, al menos tantas matrices como instituciones participan.

Una vez hecho el resumen narrativo, se debe verificar su lógica vertical, la cual exige que exista una relación de causalidad de abajo hacia arriba entre los diferentes niveles de objetivos. Así, las actividades son suficientes para producir cada componente, los componentes son necesarios para lograr el propósito, y si se logra el propósito, eso debe contribuir de manera significativa al logro del fin. Esto debería ser así, siempre que los supuestos previstos en cada nivel se cumplan³¹.



³¹ Ídem. P. 70

a.

b.

c.

INCORPORACIÓN DE RIESGOS Y ROL DE LOS SUPUESTOS

Dado que se está trabajando en un futuro hipotético, existen riesgos asociados a cada supuesto. Un riesgo es cualquier hecho cuya ocurrencia acarree dificultades o peligros para llevar adelante lo diseñado y lograr los objetivos. Por tanto, se deben identificar los riesgos en cada nivel de objetivos³².

Los riesgos pueden ser de diferentes tipos: fallas en la coordinación interinstitucional; cambios en las entidades involucradas; crisis económica; inestabilidad política o social; problemas presupuestales; conflictos armados; eventos de la naturaleza o de salud pública. Se deben registrar aquellos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia³³.

³² Ídem. P. 71

³³ Ídem. P. 72



INCORPORACIÓN DE RIESGOS Y ROL DE LOS SUPUESTOS

a.

b.

c.

Los riesgos se deben formular como si no fueran a ocurrir y convertirlos de esta manera en supuestos. Los supuestos, entendidos como acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir, dependen del nivel, y se ubican en la matriz así³⁴:

A nivel de actividades, serán los que harán posible completar los componentes según lo planeado. A nivel de los componentes, serán los que harán posible que los componentes del programa alcancen el propósito. A nivel de propósito, serán los que harán posible que el programa contribuya significativamente al logro del fin. A nivel de fin, serán los que harán posible la sostenibilidad de los beneficios generados por el programa.

³⁴ Ídem. P. 74

Un indicador es una representación establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado³⁵.

Los indicadores deben permitir una medición objetiva y periódica y los resultados de las mediciones deberán indicar si se requieren acciones correctivas o no. También se deben definir, la metodología de medición de cada indicador y las acciones correctivas en caso de que se requiera; esto último puede incluirse en un Manual de Operación del programa o proyecto³⁶.

INCORPORACIÓN DE INDICADORES

a.

b.

c.

³⁵ Departamento Administrativo de la Función Pública (2015). Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión, P24

³⁶ Naciones Unidas, CEPAL (2011). Óp. Cit. P82

a.

b.

c.

INCORPORACIÓN DE INDICADORES

Para poder medir adecuadamente los indicadores, se requiere contar con una marco de referencia o línea base, que permita dar sentido a los valores periódicos de la medición³⁷.

Las variables pueden ser de tipo cuantitativo (medibles numéricamente) o cualitativo (expresadas en calificativos). Sin embargo, para el cálculo de los valores de los indicadores de las variables de tipo cualitativo, éstas deben ser convertidas a una escala cuantitativa.

También se pueden incluir indicadores indirectos, cuando no se encuentren los indicadores apropiados (Ej. Cuando no es posible medir objetivamente los ingresos de una familia, se puede ver calidad de la vivienda)³⁸.

³⁷ Ídem. P89

³⁸ Ídem. P84 y P85

**CARACTERÍSTICAS
DE LOS
INDICADORES**

**TIPOS DE
INDICADORES**

**USO DE LOS
INDICADORES EN
LA MATRIZ DE
MARCO LÓGICO**

**MEDIOS DE
VERIFICACIÓN**

INCORPORACIÓN DE INDICADORES

a.

b.

c.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Las siguientes son características deseables de un indicador³⁹:

Objetividad	Independiente del juicio de quien lo mide o utiliza.
Ser medible objetivamente	La medición debe ser independiente del modo de pensar o sentir de quien la hace.
Relevancia	Deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo.
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 importante en comparación con los otros indicadores propuestos para que se justifique su incorporación a la matriz.
Ser pertinente	Indica efectivamente lo que se requiere medir.
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.

Fuente: Naciones Unidas, CEPAL

³⁹ Ídem. P85

TIPOS DE INDICADORES

Los Indicadores de conveniencia son fundamentales para una buena administración de la ejecución del programa y para la evaluación de sus resultados e impactos.

Existen varios tipos de indicadores. Una tipología está determinada por el desempeño de dichas actuaciones en cuatro dimensiones: eficacia, eficiencia, calidad y economía.

Eficacia	Miden el nivel de cumplimiento de los objetivos.
Eficiencia	Buscan medir qué tan bien se ha utilizado los recursos en la producción de los resultados.
Calidad	Buscan evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa, respecto a normas o referencias externas.
Economía	Miden la capacidad del programa o de la institución que lo ejecuta, de gestionar los recursos asignados.

Otra tipología de indicadores está determinada por la información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos, abarcando indicadores de insumos (inputs), procesos o actividades, productos (outputs) y resultados finales (outcomes).

Insumos (inputs)	Cantidad de recursos (físicos, financieros, humanos) necesarios para la producción y el consiguiente cumplimiento del objetivo.
Procesos o actividades	Permite realizar el seguimiento a cada etapa programada dentro de las actividades de los diferentes bienes o servicios ofrecidos por la entidad.
Productos (outputs)	Miden de manera cuantitativa los bienes o servicios provistos por un organismo público o una acción gubernamental.
Resultados finales (outcomes)	Buscan establecer si ha habido cambios respecto a la situación inicial de los usuarios objeto de valoración, que obedezcan únicamente a la entrega de los bienes o servicios del programa o proyecto.

USO DE LOS INDICADORES EN LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO



El uso de los indicadores en cada uno de los niveles de la matriz es distinto, tal y como se explica a continuación⁴².

Fin	Busca medir la contribución del programa al logro del fin, lo cual sólo se puede medir a mediano o largo plazo. Miden eficacia.
Propósito	Busca medir el resultado logrado al término de la ejecución del programa o durante su ejecución, según sea el caso. Se pueden utilizar indicadores de eficacia y eficiencia y en algunos casos de calidad y de economía.
Componentes	Miden eficacia, eficiencia y calidad y en ciertos casos economía en la provisión de los bienes o servicios por el programa.
Actividades	Mide el costo presupuestado por actividad o el logro en el plazo establecido.

⁴² Ídem. P88

MEDIOS DE VERIFICACION

Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información de acceso público donde se presenta el valor de los indicadores o al menos los datos necesarios para su cálculo. Pueden ser estadísticas, publicaciones, visitas, encuestas, informes de auditoría y registros contables. Se deben definir las fuentes, el método de recopilación de información, el responsable de la recopilación y la frecuencia de la recopilación.

