



Este material se realizó con recursos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, empero el Instituto Nacional de las Mujeres no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por las (los) autores del presente trabajo

# GUÍA METODOLÓGICA

**IMEC/PFTPG-CAM/24/2012**

**META 16**

**SEMINARIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS  
CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE GESTIÓN Y  
PLANEACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO  
SEMINARIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS  
CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE GESTIÓN Y  
PLANEACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO**

**DR. GERARDO MIXCOATL TINOCO Post  
Bureaucratic Management & Politics**



## ÍNDICE

PROPÓSITO DE LA GUÍA .....	4
MODULO 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO ....	5
1.1. ¿Qué es la planeación estratégica? .....	5
1.2. ¿Qué sucede cuando nuestras acciones no tienen un rumbo definido? .....	6
1.3. ¿Qué es la misión? .....	7
1.4. ¿Qué es la visión? .....	7
1.5. ¿Qué es la Matriz FODA? .....	8
1.5.1. Fortalezas .....	8
1.5.2. Oportunidades .....	8
1.5.3. Debilidades.....	8
1.5.4. Amenazas.....	8
1.6. ¿Qué son los Objetivos estratégicos? .....	9
1.6.1. ¿Qué elementos debemos considerar en la elaboración de los objetivos estratégicos? .....	10
1.6.2. ¿Cómo se formulan los objetivos estratégicos?.....	10
1.7. ¿Qué son las estrategias? .....	14
1.7.1. ¿Cómo se formulan las estrategias? .....	14
1.7.2. ¿Por qué es importante formular estrategias? .....	16
1.8. ¿Qué son las metas? .....	16
1.8.1. Requisitos para formular las metas .....	16
1.9. La Metodología del Marco Lógico .....	18
1.9.1. Visualización de la Matriz de Marco Lógico .....	18
1.9.2. Etapas en la construcción de la Matriz de Marco Lógico .....	20
1.9.3. Visualización de las etapas en la construcción de la Matriz de Marco Lógico.....	20
1.9.4. Fundamentos del Método .....	21
1.9.5. Clasificación Lógica de Objetivos.....	21
1.9.6. Pasos del Marco Lógico .....	22
1. Diagnostico Participativo.....	23



GOBIERNO FEDERAL Este material se realizó con recursos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, empero el Instituto Nacional de las Mujeres no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por las (los) autores del presente trabajo

2. Árbol de Problemas.....	24
3. Árbol de Objetivos.....	25
4. Responsabilidades Institucionales .....	27
5. Transferencia desde el Árbol a la Matriz.....	27
6. Incorporación de Riesgos.....	28
7. Lógica Vertical .....	29
<b>MODULO 2. LOS PROYECTOS Y SU CICLO DE VIDA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO</b> .....	<b>31</b>
2.1. Los Proyectos con Perspectiva de Género.....	31
2.2. Pasos previos para la realización de proyectos con Perspectiva de Género.....	31
2.3. Dos advertencias sobre los proyectos con Perspectiva de Género .....	32
2.4. Fases para el Diseño de Proyectos de Desarrollo Social.....	32
2.4.1. Primera fase: Identificación del Problema y Actores .....	32
2.4.2. Segunda Fase: Diseño o Formulación del Proyecto.....	37
2.4.3. Tercera Fase: Ejecución y Seguimiento .....	40
2.4.4. Cuarta Fase: Evaluación .....	42
2.5. Errores más comunes en la elaboración de un proyecto .....	45
<b>MODULO 3. EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS</b> .....	<b>47</b>
3.1. La Evaluación.....	47
3.1.1. Distorsiones de los objetivos de la evaluación.....	47
3.1.2. La Evaluación Estructurada.....	47
3.1.3. Reglas de la Evaluación Estructurada .....	47
3.2. La medición en la conducción de proyectos.....	49
3.2.1. Generación de medidas .....	50
3.2.2 Generación de medidas a partir de datos existentes. ....	50
3.2.3. Generación de nuevas medidas. ....	51
3.3. ¿Qué es el control?.....	51
3.3.1. Mecanismos para el control del comportamiento .....	53
3.3.2. ¿Qué es el SIG?.....	54
3.3.3. Desventajas de los controles .....	54
3.3.4. Herramientas de control.....	55



- a) Análisis de red PERT ..... 55
- ¿Cómo se construye una red PERT? ..... 55
- Eventos..... 55
- Actividades ..... 56
- La ruta crítica. .... 56
- Pasos de la red PERT ..... 56
- MODULO 4. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA E INDICADORES DE DESEMPEÑO ..... 59
- 4.1. Antecedentes ..... 59
- 4.2. La NEP y el SED..... 59
- 4.3. La NEP y el SED: El Acuerdo en Diario Oficial de la Federación (DOF) ..... 61
- 4.3.1. ¿Cuáles son los objetivos del Acuerdo? ..... 61
- 4.3.2. Disposición General ..... 61
- 4.4. ¿Cuáles son algunos de los beneficios de la evaluación del desempeño mediante indicadores? ..... 62
- 4.5. Tipología de Indicadores..... 63
- 4.5.1. Indicadores de insumos (inputs) ..... 63
- 4.5.2. Indicadores de procesos..... 64
- 4.5.3. Indicadores de productos ..... 64
- a) Eficacia ..... 65
- a.1. Eficacia-Cobertura..... 66
- a.2. Eficacia-Focalización ..... 66
- a.3. Eficacia-Capacidad para cubrir la demanda actual ..... 66
- a.4. Eficacia-Resultado final ..... 66
- b) Eficiencia..... 67
- c) Economía..... 68
- d) Calidad del servicio..... 68
- Referencias bibliográficas ..... 70



# PROPÓSITO DE LA GUÍA

La presente guía está diseñada para ser utilizada por servidores(as) de la administración pública con el fin de que puedan desarrollar habilidades que les permitan reflexionar e incorporar la perspectiva de género en su quehacer institucional.

En ella se aportan elementos conceptuales de manera sencilla y práctica para incorporar el enfoque de género en proyectos de desarrollo y se identifican aspectos clave para promover que el tema de género esté presente en la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo.

## Objetivo General

- Fortalecer las capacidades institucionales de gestión y planeación con enfoque de género de servidores públicos del Estado de Campeche.

## Objetivos Específicos

- Dotar de herramientas conceptuales y prácticas para desarrollar proyectos con enfoque de género, con el fin de optimizar la planificación y gestión de los mismos.
- Elaborar propuestas de proyectos con perspectiva de género susceptibles de ser aplicados en diversas instituciones de la administración pública del Estado de Campeche.

# MODULO 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

## 1.1. ¿Qué es la planeación estratégica?

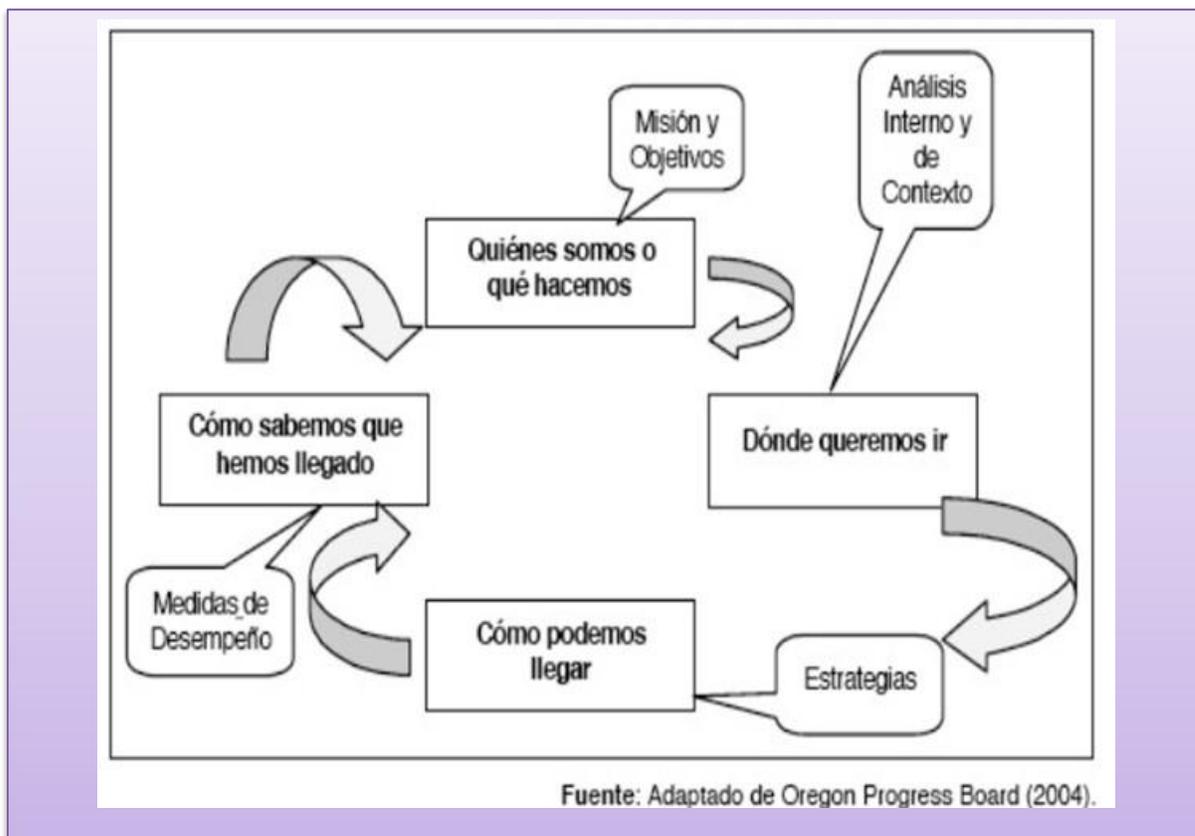
La planificación estratégica es el instrumento de gobierno, que disponen las sociedades civilizadas, para definir la “carta de navegación” de la nación.

Esta precisa, jerarquiza y establece prioridades respecto de las razones de interés público, que los ciudadanos han invocado, para entregar atribuciones a los poderes públicos; y por tanto, define, la estrategia, las políticas, las metas y los objetivos.

En la siguiente figura se observa que la medición del desempeño es parte de un largo proceso de planificación.

**PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

Es un proceso que se sigue para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas.



## 1.2. ¿Qué sucede cuando nuestras acciones no tienen un rumbo definido?

ALICIA EN EL PAÍS DE LAS MARAVILLAS

Alicia: ¿Qué camino debo tomar?

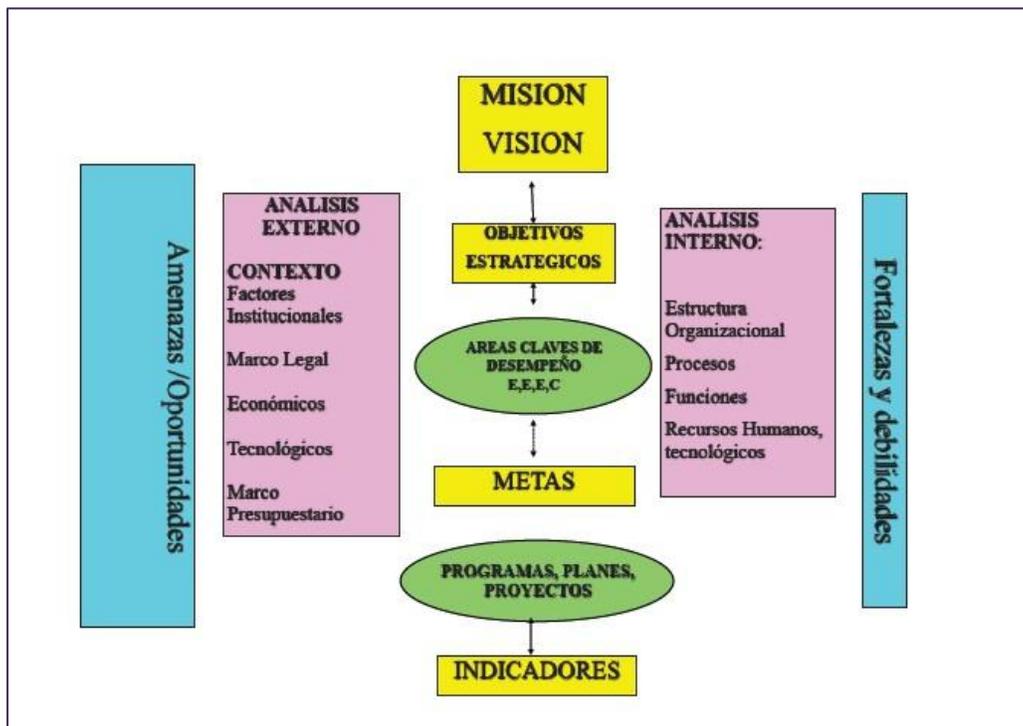
Gato: ¡Eso depende del lugar donde vayas!

Alicia: ¡No sé para donde voy!

Gato: Entonces no importa el camino que tomes.

Lewis Carrol

Cuando se corre sin dirección y no se sabe hacia dónde se dirigen los esfuerzos del quehacer de las instituciones se cae en el error de realizar actividades y destinar recursos que no guardan ninguna relación con el finalidad con la que fue creada la institución. La planeación estratégica nos permite dar rumbo a nuestras acciones. En el siguiente diagrama podemos observar cómo se estructuran los principales conceptos de la planeación estratégica:



A continuación analicemos la definición de cada uno de estos conceptos:

### 1.3. ¿Qué es la misión?

Es una declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción, establece su mandato; fija los propósitos, fines y límites de la organización y señala la dirección de las acciones a seguir.

Los aspectos que se deben considerar al formular la misión son:

- Nivel de concreción o abstracción:
- Riesgo implícito en los compromisos asumidos: ¿Cómo se rinde de cuentas de los resultados comprometidos?

#### PREGUNTAS CLAVE PARA FORMULAR LA MISIÓN

- ¿Para qué existe la institución o programa?
- ¿Cuáles son los principales productos que genera?
- ¿Cuáles son los usuarios internos y externos?
- ¿Pueden otros ofrecer los mismos bienes o servicios?
- ¿Cuál es la población objetivo y la cobertura actual?
- ¿Cuál es la percepción del equipo directivo y cuál la de los funcionarios(as) respecto de la institución o programa?

Una buena declaración en la misión, establece el marco que justifica la intervención pública en el ámbito de responsabilidad, genera la capacidad de mantener el foco directivo en lo importante, lograr encauzar los apoyos políticos y capacidades administrativas de la institución y muestra a los grupos de interés la creación de valor público esperado.

### 1.4. ¿Qué es la visión?

Es la descripción de un escenario futuro altamente deseado de la dirección general, es otras palabras es la imagen objetivo a la que se desea llegar en el futuro.

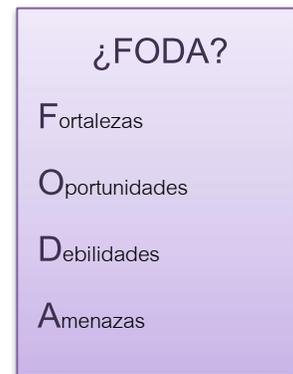
#### EJERCICIO NO. 1

- ✓ Escriba cuál es la misión y la visión de su institución.

## 1.5. ¿Qué es la Matriz FODA?

Es un mecanismo de agregación de información fundamental para llevar a cabo el planteamiento estratégico. Es un diagnóstico del entorno interno y externo de la organización que resulta útil para el planteamiento de objetivos y el logro de la misión y visión de la organización.

Los componentes de la matriz FODA son los siguientes:



### 1.5.1. Fortalezas

- Lo que es capaz de hacer una organización aprovechando sus recursos, habilidades, competencias y potencialidades.
- Capacidades y recursos que dispone y controla la organización.
- Recursos y características que representan ventajas para la realización de los planes, proyectos de la organización y que, por lo tanto es fundamental aprovecharlas y potenciarlas.

### 1.5.2. Oportunidades

- Condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología

### 1.5.3. Debilidades

- Aspectos, situaciones de la organización que afectan el pleno aprovechamiento de sus recursos y potencialidades afectando su desempeño.
- Aspectos de la organización y/o de la gestión que deben ser atendidos para mejorar el desempeño.

### 1.5.4. Amenazas

- Dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización.
- Restricciones que presenta el entorno para la materialización del propósito institucional y sobre los cuales la organización tiene escaso o nulo control.



## EJERCICIO NO. 2

- ✓ Forme equipos de trabajo y realicen un listado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su área de trabajo para un periodo de tiempo determinado.
- ✓ Priorice cada una de ellas y asígneles un ponderador de acuerdo a su importancia.

### 1.6. ¿Qué son los Objetivos estratégicos?

Son: propósitos definidos en términos globales a los que se orienta la función pública, a partir de las definiciones adoptadas por los organismos encargados de la planeación.

Logros que la organización persigue en un plazo determinado. Estos deben ser coherentes con la misión y orientaciones de las políticas ministeriales.

Al definir objetivos permite seleccionar las

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SURGEN COMO RESPUESTA A UNA PREGUNTA ESENCIAL

¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazos, para tener un accionar coherente con la misión y el logro de la visión?

actividades prioritarias para el mejoramiento de la organización y aprovechar sus ventajas competitivas.

Su definición debe permitir identificar acciones en ámbitos de:

- Programación
- Procesos
- Cobertura
- Calidad
- Oportunidad del servicio...

“Mejorar, ampliar, rediseñar, optimizar, alcanzar, generar, adecuar”

### **1.6.1. ¿Qué elementos debemos considerar en la elaboración de los objetivos estratégicos?**

- Tome en cuenta las fortalezas
- Establezca lo que se desea cambiar de la realidad interna y externa en la cual trabaja.
- Defina el periodo en el cual deberá cumplirse el objetivo, tomando en cuenta el marco temporal del plan estratégico, para que al final del mismo se pueda evaluar el nivel del logro alcanzado.
- Al momento de la redacción, no una varios objetivos en uno.
- Intente abarcar un sólo objetivo, tanto para lograr mejor correspondencia con la estrategia a definir en una etapa posterior, como para poder facilitar su evaluación al final del periodo.

### **1.6.2. ¿Cómo se formulan los objetivos estratégicos?**

Se formulan con la ayuda de la matriz FODA y se tiene que:

- Priorizar las ideas fuerza de cada cuadrante y numerarlas según el grado de importancia.
- Identificadas las prioridades para cada cuadrante, se relacionará la información del sector interno hacia el sector externo.

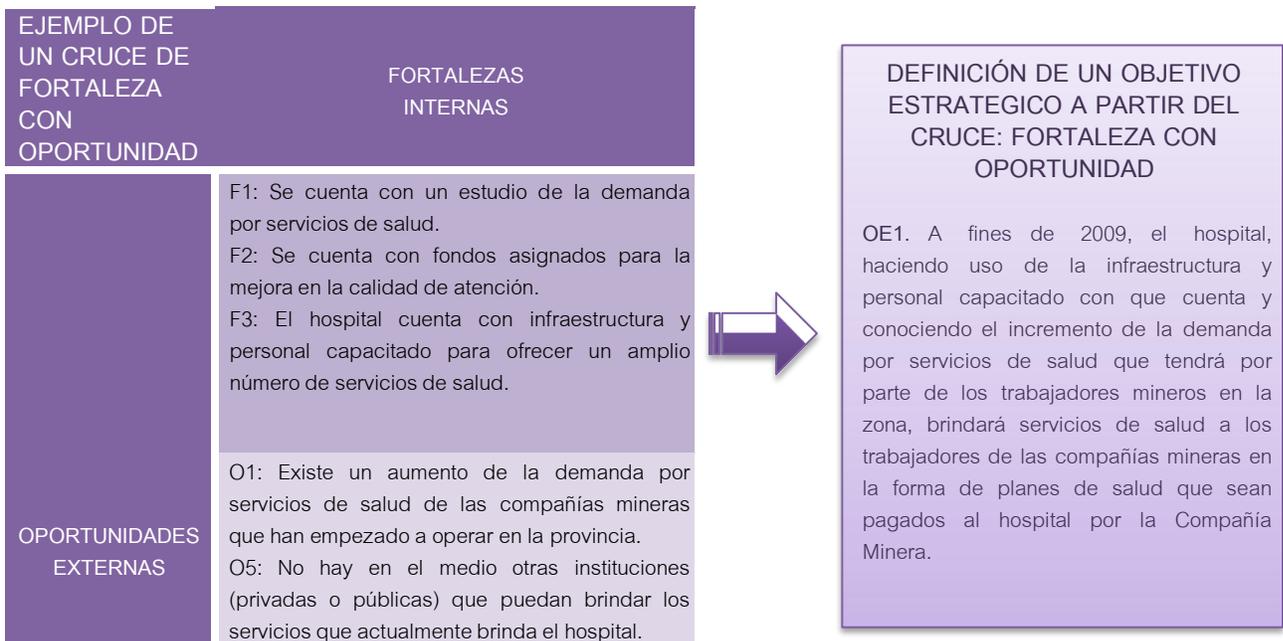
- Se relacionarán las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas con criterios de pertinencia y equilibrio.
- Esto implica que todas las capacidades de la organización tienen que ser analizadas y discutidas con relación a las exigencias del medio ambiente.

Veamos un ejemplo de cómo hacer los cruces entre las celdas de la matriz y lo que se obtiene:

### Cruce entre fortaleza y oportunidad

La pregunta es cuestión para obtener el OE1:

*¿En qué medida esta fortaleza (F1, 2, 3, 4... N) nos permite aprovechar al máximo la oportunidad (O1,2,3,4....N) que se nos presenta?*



### Cruce entre fortaleza y amenaza

La pregunta es cuestión es:

*¿En qué medida esta fortaleza (F1, 2, 3, 4..., N) nos permite defendernos de esta amenaza (A1, 2, 3,..., N) que se nos presenta?*

EJEMPLO DE UN CRUCE DE FORTALEZAS CON AMENAZAS		FORTALEZAS INTERNAS
AMENAZAS EXTERNAS	F2: Se cuenta con estudios de satisfacción del usuario.	A1: Existe una dificultad para armonizar con la dirección de Salud, los términos para establecer convenios de atención con diferentes empresas.
	F3: Se cuenta con fondos asignados para la mejora en la calidad de la atención.	



**DEFINICIÓN DE UN OBJETIVO ESTRATEGICO A PARTIR DEL CRUCE: FORTALEZA CON AMENAZA**

OE2: A finales del 2009, el hospital estará en condiciones de brindar servicios de salud que satisfagan totalmente al usuario y habrá armonizado los términos de convenios con las empresas que estén interesadas.

### Cruce entre debilidad y oportunidad

La pregunta es cuestión es:

*¿En qué medida esta debilidad (D1, 2, 3, 4..., N) no nos permite aprovechar esta oportunidad (O1, 2, 3, 4..., N) que se nos presenta?*

EJEMPLO DE UN CRUCE DE DEBILIDADES CON OPORTUNIDADES		DEBILIDADES INTERNAS
OPORTUNIDADES EXTERNAS	D1: El servicio materno infantil no sistematiza las experiencias sobre mejora en la calidad de atención ya desarrollada, limitando la labor de extensión de estos criterios al reto de los servicios.	O1: El nivel central de la organización está interesado en invertir en procesos de mejoramiento continuo de la calidad, que hayan sido sistematizados, como ejemplos demostrativos para la implementación de procesos similares en otros hospitales.
	D2: Existen varios registros de producción que no son compatibles entre sí.	



**DEFINICIÓN DE UN OBJETIVO ESTRATEGICO A PARTIR DEL CRUCE: DEBILIDAD CON OPORTUNIDAD**

OE3. A finales del 2009, el hospital habrá homogeneizado los registros de producción haciendo uso únicamente de la Hoja HIS y habrá sistematizado su experiencia de mejoramiento continuo de la calidad en el servicio Materno infantil, gracia a lo cual, podrá hacerla extensiva al resto de servicios con el apoyo financiero del nivel central de la Secretaría de Salud.

### Cruce entre debilidad y amenaza

La pregunta es cuestión es:

*¿En qué medida esta debilidad (D1, 2, 3, 4..., N) no nos permite enfrenar esta amenaza (A1, 2, 3, 4..., N) que se nos presenta?*

DEFINICIÓN DE UN OBJETIVO ESTRATEGICO A PARTIR DEL CRUCE: DEBILIDAD CON AMENAZA

12

OE4. A finales del 2009, contaremos con servicios de laboratorio que tengan equipamiento básico renovado y personal contratado, para lo cual destinará 40% de

EJEMPLO DE UN CRUCE DE DEBILIDADES CON OPORTUNIDADES		DEBILIDADES INTERNAS
		D2: El servicio de laboratorio ha tenido frecuentes atrasos y pérdidas de muestras, lo cual ha generado descontento por parte de los usuarios y del personal médico por demora en la aplicación de los respectivos tratamientos. D4: El equipo y mobiliario del servicio de laboratorio cuenta con más de 20 años de operación.
AMENAZAS EXTERNAS		A1: El sector privado está invirtiendo en la constitución de laboratorios privados en las inmediaciones del hospital.

La identificación de las distintas combinaciones es de gran importancia para el proceso, ya que permite determinar las estrategias de la organización y definir las actividades y proyectos que pondrá en marcha todo el proceso. Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades, señalan evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización.

Por el contrario, las limitaciones determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia. Al mismo tiempo, los riesgos y los retos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

En resumen la Matriz FODA nos permite:

<i>Factores Internos</i> <i>Factores Externos</i>	<b>FORTALEZAS INTERNAS</b>	<b>DEBILIDADES INTERNAS</b>
<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b>	Aprovechar nuestras fortalezas para optimizar las oportunidades. <b>POTENCIALIDADES</b>	Aprovechar nuestras oportunidades para eliminar nuestras debilidades. <b>RETOS</b>
<b>AMENAZAS EXTERNAS</b>	Aprovechar nuestras fortalezas para debilitar el impacto de las amenazas. <b>RIESGOS</b>	Eliminar nuestras debilidades y disminuir el impacto de las amenazas. <b>LIMITACIONES</b>

### 1.7. ¿Qué son las estrategias?

Es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir avances.

Para que la organización pueda cumplir con los objetivos estratégicos planteados se requiere de la formulación de distintas estrategias. Para cada objetivo estratégico formulado se requiere determinar una estrategia.

**LAS ESTRATEGIAS SON:**

El *¿cómo?* básico, la vía principal que la organización puede seguir para acomodarse al contexto y alcanzar sus objetivos estratégicos.

#### 1.7.1. ¿Cómo se formulan las estrategias?

Tomando en consideración el análisis del ambiente interno y externo, la matriz FODA jerarquizada y los objetivos estratégicos.

### EJERCICIO NO. 3

- ✓ En grupos y de acuerdo al área de adscripción, redactar 6 objetivos estratégicos.
- ✓ Para ello, utilice su misión y su visión.
- ✓ Utilice su matriz de FODA, identificando apropiadamente tanto los elementos externos (Oportunidades y Amenazas) como los internos (Fortalezas y Debilidades).
- ✓ Haga una lista priorizada de esos elementos.
- ✓ Identifique sus potencialidades, limitaciones, riesgos y retos.
- ✓ En la elaboración, ponga atención a lo visto en las transparencias previas para su correcta redacción.

Esta tarea es la más compleja de todas porque la formulación de estrategias es sumamente específica a la organización y en consecuencia no hay receta que sea aplicable por igual.

Se aplicará mucha creatividad y buen criterio usando toda la información acumulada hasta esta etapa.

Las estrategias y la matriz FODA se resumen de la siguiente manera:

<i>Factores Internos</i> <i>Factores Externos</i>	<b>FORTALEZAS INTERNAS</b>	<b>DEBILIDADES INTERNAS</b>
<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b>	(FO) <b>POTENCIALIDADES</b> Las estrategias que se definan en este cuadrante serán “agresivas” o de aprovechamiento de las oportunidades.	(DO) <b>RETOS</b> Las estrategias que se definan en este cuadrante serán “defensivas”
<b>AMENAZAS EXTERNAS</b>	(FA) <b>RIESGOS</b> Las estrategias que se definan en este cuadrante servirán para “movilizar” y enfrentar las amenazas.	(DA) <b>LIMITACIONES</b> Las estrategias que se definan en este cuadrante serán para “reforzar” los elementos que contrarresten las debilidades.

## 1.7.2. ¿Por qué es importante formular estrategias?

Porque cierra la brecha entre la situación actual de la organización y la situación deseada. Si la organización sabe a dónde quiere llegar, es importante pensar cómo lograrlo.

## 1.8. ¿Qué son las metas?

Constituyen la expresión concreta, cuantificable, de los logros que se planean alcanzar en el año (u otro periodo de tiempo) con relación al objetivo y producto identificado. Contienen una declaración explícita de los niveles de actividad que se quiere alcanzar. Tienen por tanto un horizonte de tiempo establecido.

### 1.8.1. Requisitos para formular las metas

- Primero, deben contener un principio de realismo, esto es que puedan ser alcanzadas con los recursos de que dispone la organización, tanto humanos, como financieros y materiales.
- Segundo, implica la generación de compromisos internos, y por tanto, no deben depender de otras entidades o factores exógenos.
- Tercero, deben abarcar el conjunto de dimensiones de la gestión: eficiencia, eficacia, calidad y economía.
- Cuarto, deben tener una medida estándar.
- Quinto, es necesario asociar un indicador a la meta, el cual es una relación entre dos variables cuyo resultado mostrará qué tanto se alcanza el estándar establecido.

### EJERCICIO NO. 4

- ✓ Desarrolle un conjunto de estrategias para cada uno de sus objetivos estratégicos.

## EJERCICIO NO. 4

✓ De acuerdo a los criterios para formular correctamente las metas identifique cuáles están bien redactadas y cuáles no tanto:

- *Aumentar a un 10% la cobertura de beneficiarios del Seguro Popular en el Estado para finales del 2009. Estándar: 10%. Indicador: número de afiliaciones al programa/total de la población objetivo.*
- *Aumentaremos el número de visitas a las bibliotecas locales en un 20% antes del 31 de Diciembre de 2009 en la ciudad de Campeche. Estándar: 20% de incremento. Indicador: número de visitantes al 31 de diciembre de 2009, con respecto al número de visitantes al 31 de diciembre de 2008.*
- *Compraremos la mayor cantidad de libros posibles para las escuelas.*
- *Llegaremos a tener el mejor servicio de autobuses de la región.*
- *Lograremos que nuestros usuarios estén completamente satisfechos con nuestros servicios.*
- *Mejorar el tiempo promedio de atención a los usuarios, reduciendo a 30 minutos el trámite de iniciación de actividades comerciales. Estándar: tramitación en un promedio de 30 minutos. Indicador: disminución del número de quejas de usuarios.*

## 1.9. La Metodología del Marco Lógico

El método del Marco Lógico es una metodología de resolución de problemas, mediante la cual se construye un instrumento de trabajo denominado Matriz del Marco Lógico.

Esta matriz incluye una columna de indicadores del desempeño de las hipótesis en que se basa la solución del problema. Una vez construida se puede utilizar como estructura para incorporar otros indicadores, no vinculados con el Marco Lógico, entonces...se convierte, en una Matriz de Indicadores.

### LA METODOLOGÍA DE MARCO

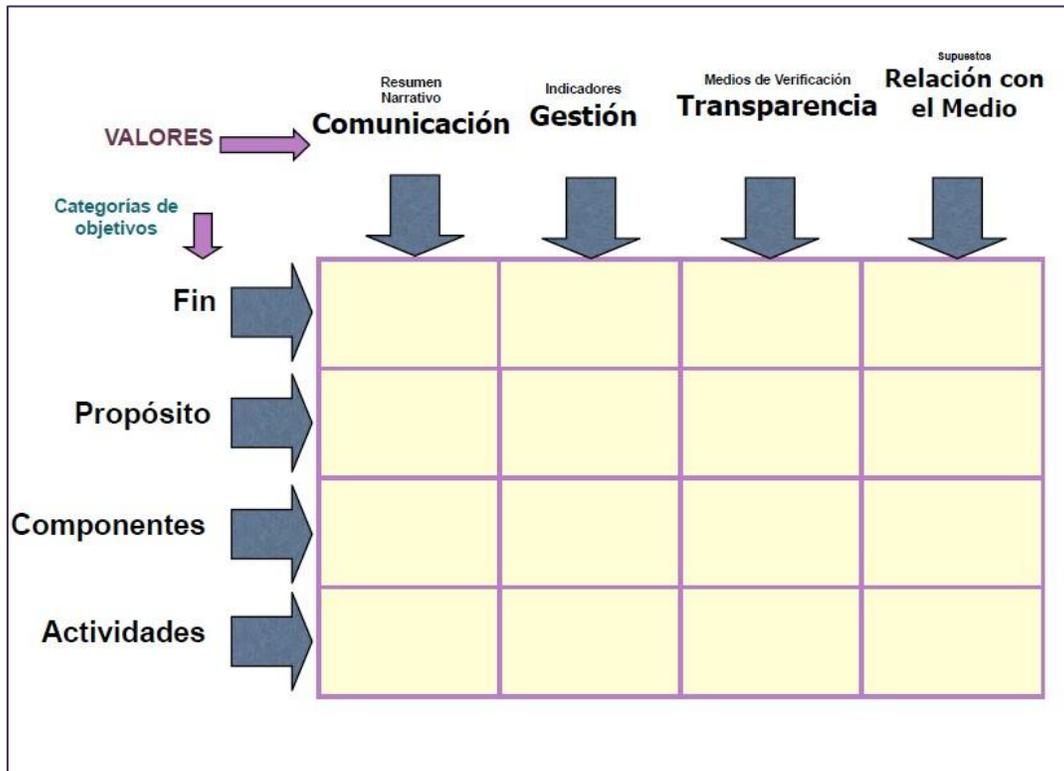
#### LÓGICO:

Fue desarrollada en 1969 por la Agency for International Development (AID)

Es utilizada actualmente por:

- Entidades financieras (BID, ADB, BM)
- Organismos internacionales (ONU)
- Agencias de cooperación (AUSAID, CIDA)
- Países (Chile, Colombia, Unión Europea, México)

### 1.9.1. Visualización de la Matriz de Marco Lógico



En resumen...

## ¿QUÉ ES LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO?

### FIN

Es un instrumento de gestión de programas y proyectos.

### PROPOSITO

Permite fortalecer la preparación y la ejecución de programas y proyectos.

### COMPONENTES

Resume los principales resultados de la preparación del programa o proyectos. Sirve de base para la programación de la ejecución.

### ACTIVIDADES

Facilita el seguimiento y la evaluación de resultados e impactos.

El Marco Lógico no es autosuficiente como herramienta de gestión de programas, no sustituye ninguna de esas metodologías, sino que las complementa. Antes de poder preparar el Marco Lógico de un

programa es indispensable realizar un trabajo previo de preparación y evaluación de la iniciativa, para lo cual existen numerosas metodologías.

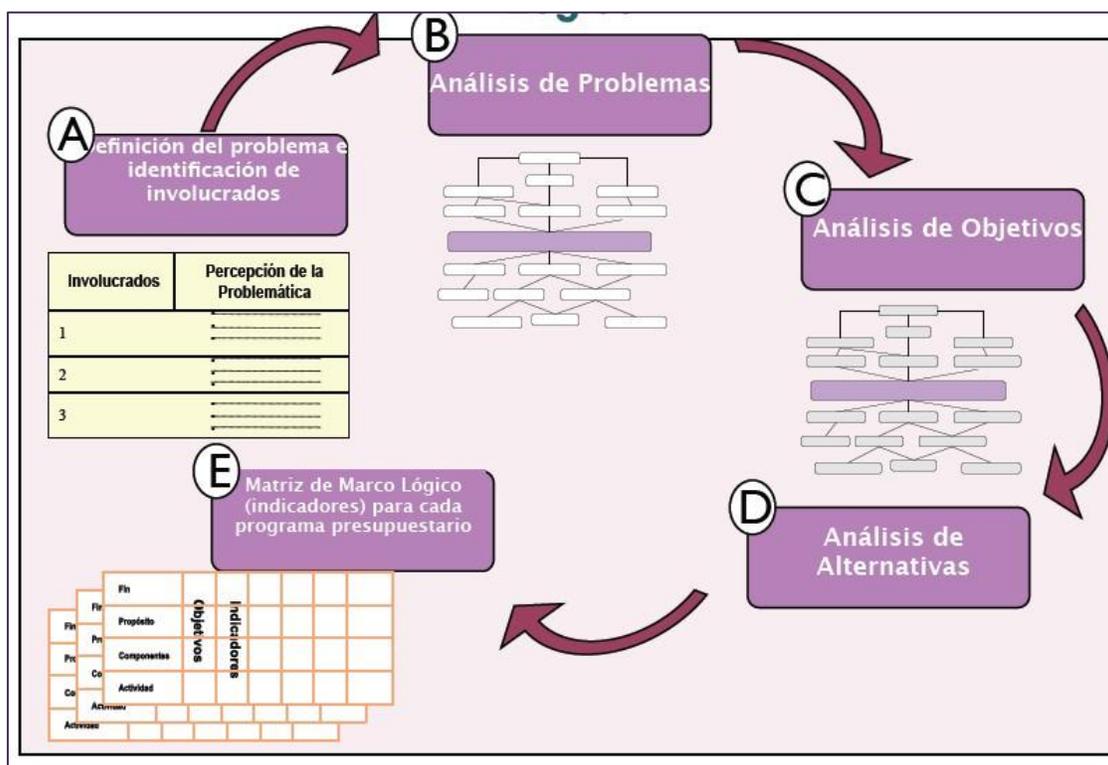
En la actualidad, se exige que cada proyecto o programa, antes de ser aprobado para realizar la inversión, cuente con su Marco Lógico validado.

### 1.9.2. Etapas en la construcción de la Matriz de Marco Lógico

Se concentra en cinco etapas:

1. Definición del problema e identificación de involucrados
2. Análisis de problemas
3. Análisis de objetivos
4. Análisis de alternativas
5. Matriz de Marco Lógico (indicadores) para cada programa presupuestario

### 1.9.3. Visualización de las etapas en la construcción de la Matriz de Marco Lógico



## 1.94. Fundamentos del Método

Lógica vertical: Asegura que las acciones que se emprenden en un programa tengan una clara correspondencia con las razones que se tuvieron en cuenta para crear el programa, sin que sobren o falten acciones conducentes a la obtención de una solución a determinado problema que padece algún grupo de población del país.

Lógica Horizontal: Proporciona a los responsables del Programa, una carta de navegación, donde puedan encontrar los hitos de referencia (indicadores) para determinar si en su acción, el programa sigue alineado con sus objetivos, ya sea en cuanto a resultados esperados –en cantidad y calidad-, como en el uso racional de recursos.

### 1.9.5. Clasificación Lógica de Objetivos

La Metodología del Marco Logico, aplicada a programas públicos, se basa en identificar, en el entorno de un proyecto o programa, cuatro tipos de objetivos que corresponden a distintas categorías lógicas:

- Dos objetivos endógenos, pertenecientes al ámbito de la gestión gerencial del programa.
- Dos objetivos exógenos, pertenecientes al contexto político, económico y social en que se inserta el programa.

AMBITO	PREGUNTAS CLAVES	CATEGORIAS LOGICAS	CONTENIDO	GENERACION DE OBJETIVOS
POLÍTICO ECONÓMICO Y SOCIAL	¿POR QUE REALIZAR EL PROGRAMA?	FIN	POLITICA PUBLICA	EXÓGENA
		PROPOSITO	IMPACTO EN POBLACION	
GERENCIAL	¿COMO REALIZAR EL PROGRAMA	COMPONENTES	PRODUCTOS ENTREGADOS	ENDÓGENA
		ACTIVIDADES	ACCIONES EMPRENDIDAS	

El nudo central del Marco Lógico se centra en la distinción entre categorías exógenas y endógenas. Al ser exógenas, las dos primeras categorías constituyen una demanda social, a la cual el diseño del programa responde con una oferta de bienes y servicios (Componentes).

El éxito del programa se obtiene sólo si lo que ofrece el diseño del programa coincide con la demanda externa a él.

El proposito puede definirse de dos maneras distintas:

Como especificación de la demanda social: la solución a un problema específico de una población, que está pendiente antes del programa, y que debería ser resuelto por vía de la acción del programa.

Como proyección del impacto que debiera producir en la población la disposición de los bienes y servicios que efectivamente genere el programa.

### 1.9.6. Pasos del Marco Lógico

El Método del Marco Lógico cuenta con los siguientes pasos secuenciales:

1. Realizar un Diagnóstico Participativo de una situación-problema que aqueja a una población: **Identificación del Problema.**
2. Construir un modelo de las relaciones causa-efecto que determinan la situación-problema (**Árbol del Problema**).
3. Una vez validado, lo utiliza para construir el modelo de la solución (**Árbol de Objetivos**).
4. Asignar **Responsabilidades institucionales** para resolver la situación- problema.
5. Transferir la información del Árbol de la Solución al formato de **Matriz de Marco Lógico.**
6. **Identificar Riesgos** del Programa o Proyecto mediante el cual se busca resolver el problema y Establecer los **Supuestos** bajo los cuales puede dar resultados el programa o proyecto.
7. Validar la **Lógica Vertical** de cada Matriz.
8. Definir **Indicadores** para dar seguimiento a cada una de las hipótesis del modelo de solución.
9. Establecer los **Medios para verificar la confiabilidad** de los indicadores.
10. Revisar la Lógica Horizontal de la Matriz.

Revisemos cada uno de estos pasos:

## 1. Diagnostico Participativo

Para iniciar un diagnóstico participativo, es necesario convocar a personas que tienen conocimiento, experiencias y perspectivas diferentes acerca de un determinado problema (360 grados), para integrar un Equipo de análisis y trabajo.

Se les solicita que expresen en frases cortas y concisas cada idea que tengan acerca del problema por el cual es necesario implementar un proyecto o programa, sus causas o sus consecuencias (lluvia de problemas).

Los integrantes escriben sus ideas en tarjetas que se pueden fijar en un panel.

El tema nodal (problemas encontrados) cuenta con:

- Un problema central
- Sus efectos
- Sus causas

Se requiere profundizar el análisis situación problema, con el mismo esquema participativo. El resultado permite preparar lo que se denomina el Árbol del Problema.

## **2. Árbol de Problemas**

Esta es una herramienta para analizar la situación en relación con la problemática en la forma que la perciben los involucrados(as); identificar los problemas principales en este contexto; visualizar las relaciones de causa – efecto y mostrar las interrelaciones entre los problemas

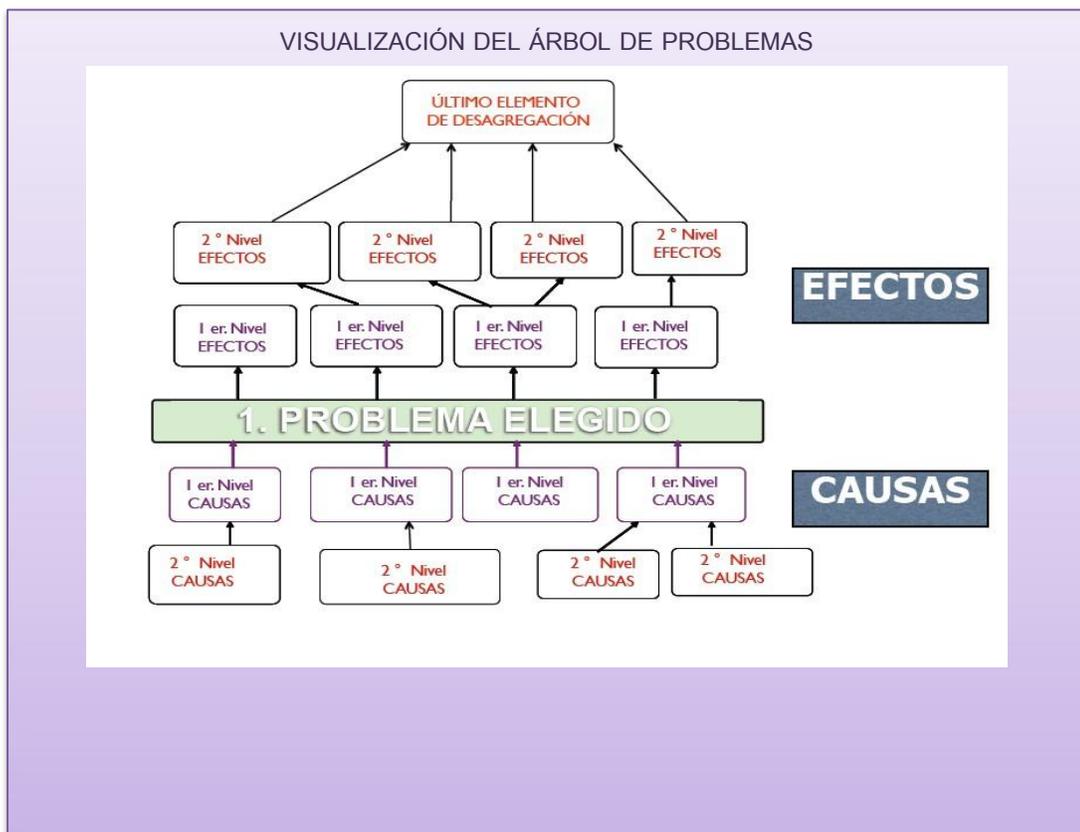
### **Cómo construir un árbol de problemas**

- Formular el problema (percibido por los involucrados) como un estado indeseado.
- Identificar únicamente los problemas existentes (percibidos por los involucrados) –no los posibles o potenciales
- Un problema no es la ausencia de una solución - es un estado existente indeseado.

- Identificar los elementos del problema que se está analizando, separando entre Problema Central, Efectos y Causas.
- Dibujar la relación entre los elementos del problema, mediante flechas que vayan desde las causas a los efectos inmediatos.
- Revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad a través de una lectura vertical ascendente.

### 3. Árbol de Objetivos

Para su elaboración es necesario formular todas las condiciones



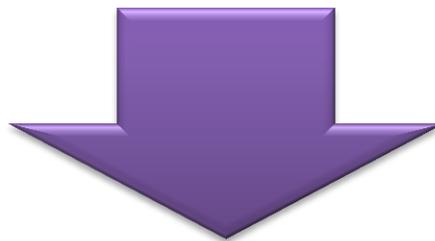
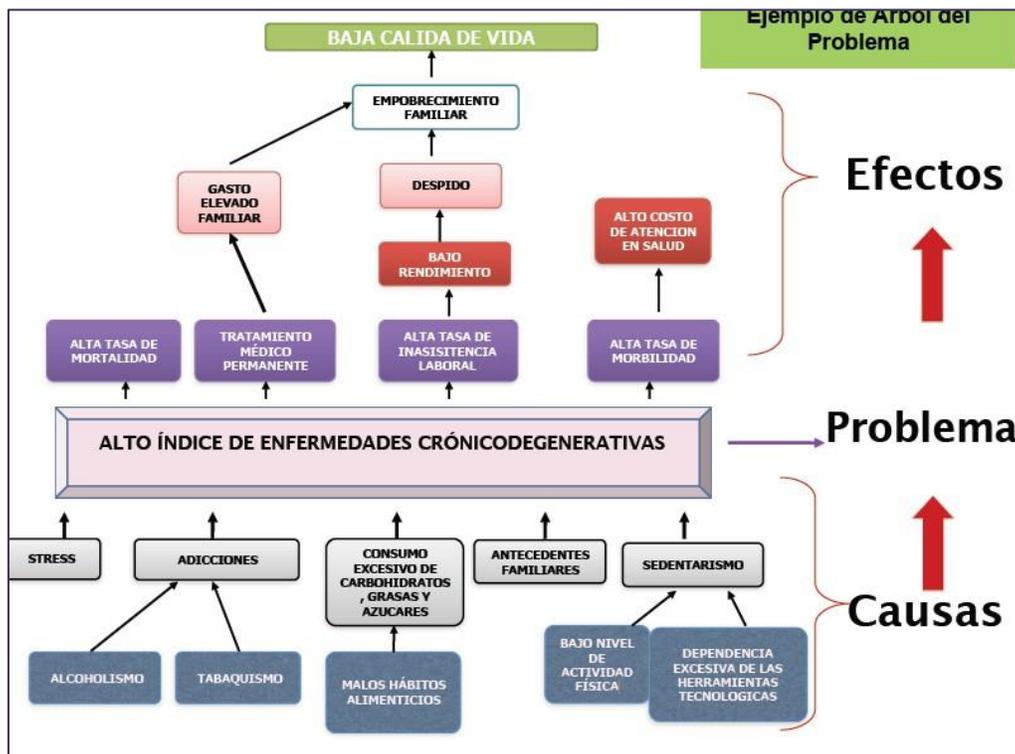
negativas que aparecieron en el árbol de problemas en forma de condiciones positivas que son deseadas y realizables en la práctica. El Problema se convierte en una situación deseada; las causas en medios; y los efectos en fines.

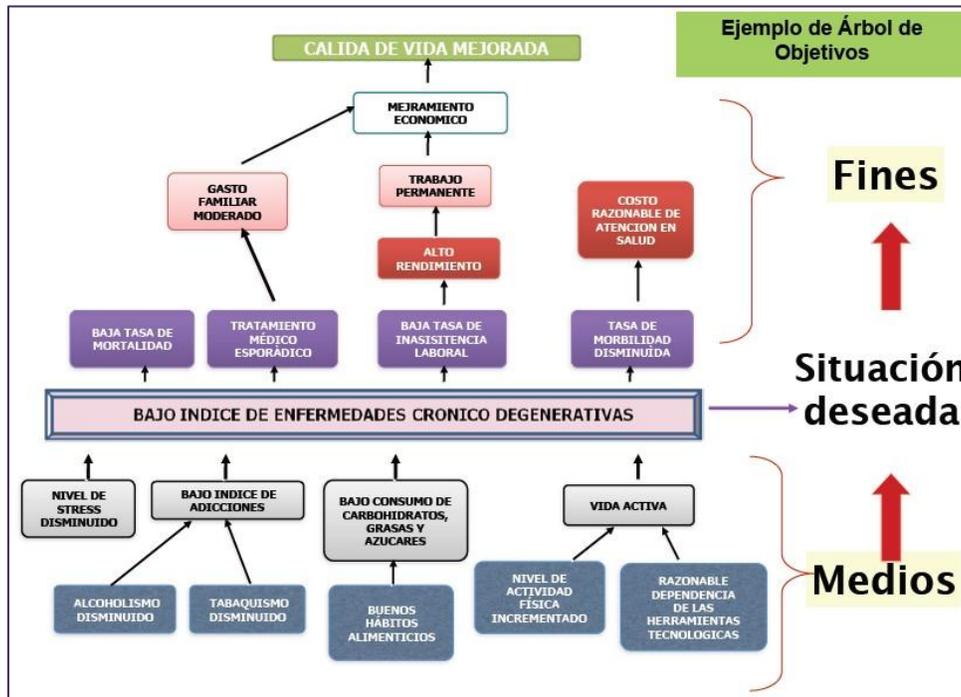
Es importante examinar las relaciones “medios-fines” establecidas y asegurar la validez e integridad del esquema.

Si es necesario:

Modifique las formulaciones; agregue nuevos objetivos si éstos son relevantes para alcanzar el objetivo propuesto en el nivel inmediato superior; elimine objetivos que no sean efectivos o necesarios. Establezca posibles soluciones para alcanzar estos objetivos y seleccione la mejor alternativa o estrategia de solución.

Observe como el siguiente árbol de problemas se transforma en un árbol de objetivos:





#### 4. Responsabilidades Institucionales

En el árbol de objetivos se debe asignar cada casilla de los Medios una institución responsable.

En algunos casos, esto obliga a modificar el árbol. Por ejemplo, si hay prevista una campaña de educación en higiene y resulta que de los niños se encarga Educación y de los mayores se encarga Salud, habrá que poner dos casillas diferentes.

ES IMPORTANTE QUE:  
Las responsabilidades asignadas deben consensuarse con las instituciones involucradas.

Los eventuales conflictos interinstitucionales deben resolverse con claridad. En el paso siguiente, la institución responsable del programa o proyecto en cuestión, contará con su propia Matriz de Marco Lógico que expresa el contexto de su participación.

#### 5. Transferencia desde el Árbol a la Matriz

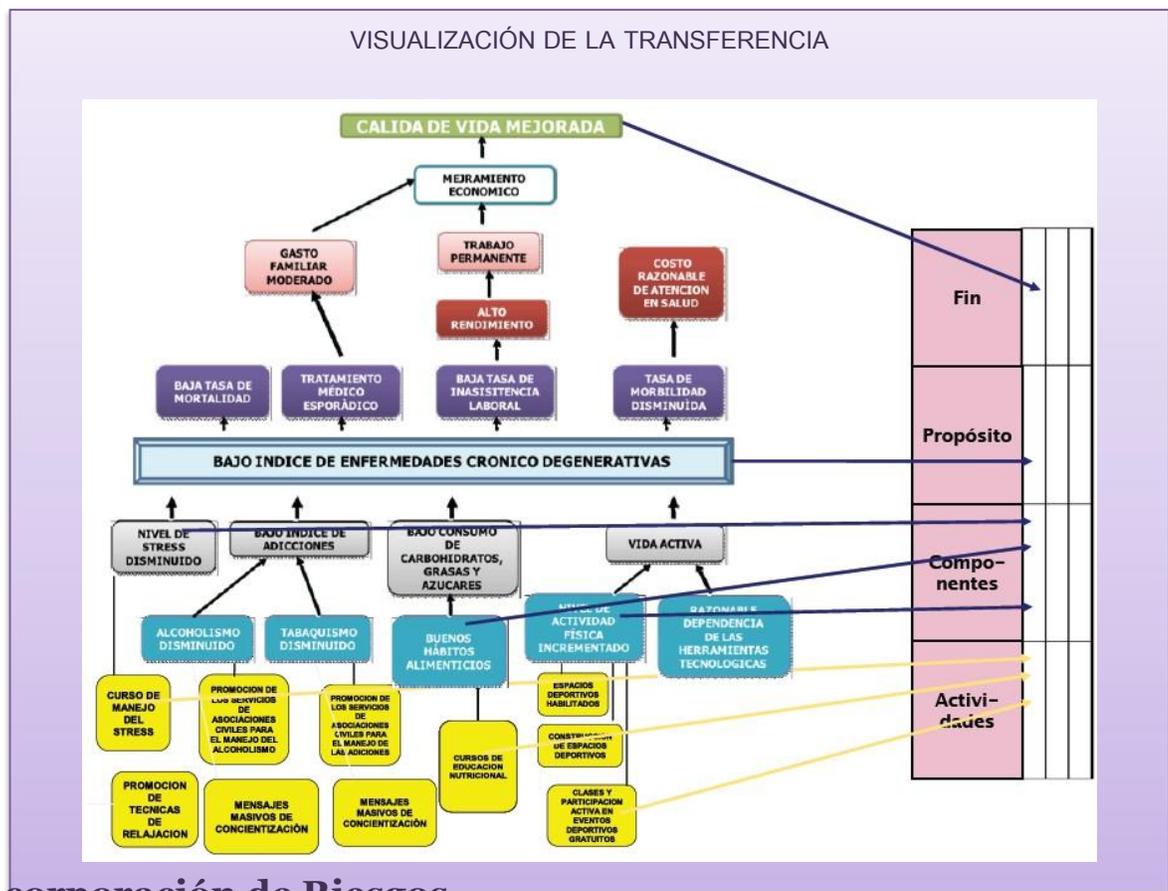
Para realizar la transferencia, se eligen todos aquellos bienes y servicios, así como las acciones correspondientes, a la institución.

Para esa institución, dada su naturaleza, se elige un Fin dentro de la parte pertinente del Árbol, y se transfiere a la Matriz a la Primera columna, Primera fila.

La Situación Deseada del Árbol se traspaša mecánicamente al Propósito de la Matriz, Primera columna, Segunda fila.

El contenido de las casillas de Medios del árbol que corresponden a la institución, se traspašan a la Primera Columna de la matriz, colocando los que son Productos o resultados entregables, en la fila de los Componentes y lo que son medios para obtener esos entregables, en la fila de las Actividades.

El contenido de las casillas de Medios del árbol que NO corresponden a la institución, se traspašan a la cuarta columna de la matriz, identificando a la institución que es responsable de ellos.



## 6. Incorporación de Riesgos

Un riesgo es una situación que puede comprometer el éxito de la solución al problema.

- Son internos cuando pueden ser previstos y solucionados por la institución responsable.
- Son externos cuando no pueden ser resueltos por la institución responsable de la Matriz del Marco Lógico.

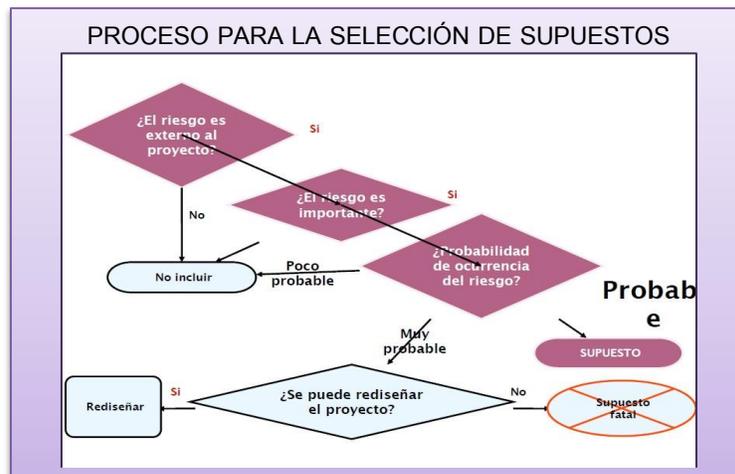
Los riesgos deben identificarse adecuadamente para prevenirlos o mitigarlos mediante acciones del programa.

Uno de los principales riesgos es que falle la coordinación con otros programas o instituciones. En la Matriz, cada riesgo da lugar a un Supuesto en la Cuarta Columna, el Supuesto es que el riesgo NO ocurre

La incorporación de supuestos pasa primero por realizar un listado de situaciones candidatas a constituirse en supuestos, incluyendo los riesgos recién identificados, luego, se los analiza según el siguiente proceso:

**RECUERDE...**

- Los Medios traspasados desde el Árbol forman parte de los Supuestos. Sólo se dejan los riesgos que son relevantes, tanto por la importancia de sus consecuencias, como por la probabilidad de que ocurran.
- El análisis de cada riesgo permite determinar qué Supuestos deben quedar en la Matriz.

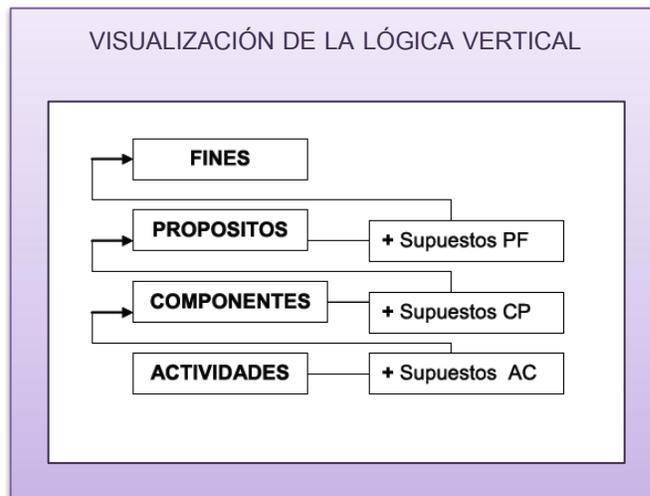


## 7. Lógica Vertical

La Lógica Vertical es un conjunto de hipótesis en cadena, que van desde las actividades hasta el fin.

Para que el programa sea consistente, la cadena de hipótesis debe estar completa, ya sea en la forma de objetivos que se establecen en la primera columna, como de Supuestos que se ubican en la cuarta columna. Para lograrlo, los supuestos se deben ubicar en una de tres posiciones:

- Supuestos AC: ligan las Actividades con los Componentes
- Supuestos CP: ligan los Componentes con el Propósito
- Supuestos PF: ligan el Propósito con el Fin



## MODULO 2. LOS PROYECTOS Y SU CICLO DE VIDA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

### 2.1. Los Proyectos con Perspectiva de Género

Un proyecto constituye una estructura de actuación puesta en marcha a partir de un problema y es un ciclo articulado y progresivo. Hay varios tipos de proyectos, pero los que nos interesan son los de desarrollo social y particularmente, los que tienen una perspectiva de género (PEG).

No se trata sólo de introducir la palabra “*mujer*” en los proyectos para que éstos sean proyectos con PEG. Lo importante es comprender la centralidad de las relaciones sociales jerarquizadas y concebir estrategias para eliminar las inequidades, desigualdades y las injusticias de género.

#### LOS PROYECTOS BUSCAN:

- Transformar la realidad
- Tener un objeto claro y definido
- Estar dirigido a un grupo humano particular
- Solucionar problemas
- Tener un límite temporal
- Tener un límite espacial
- Contar con recursos establecidos
- Permanencia de sus efectos en el tiempo.

Un proyecto de género debe concebirse desde su planeación, es decir, en la identificación misma del problema, cuando se definen a las personas o grupos involucrados.

El proyecto de género también incluye el desarrollo de estrategias, la implementación del proyecto y su evaluación, no es algo aislado, sino integrador.

### 2.2. Pasos previos para la realización de proyectos con Perspectiva de Género

1. Generar información desagregada por sexo e identificar las necesidades de hombres y mujeres. Ello permite identificar las condiciones asimétricas o no entre los hombres y las mujeres.
2. Definir las necesidades prácticas y estrategias relacionadas con las condiciones de vida de hombres y mujeres.

3. Identificar los obstáculos que existen y los recursos con que se cuenta para inducir la participación equitativa de mujeres y hombres.

### **2.3. Dos advertencias sobre los proyectos con Perspectiva de Género**

- Los proyectos con PEG no necesariamente están obligados a pedir y a dar a hombres y mujeres por igual. Es válido un proyecto que busque beneficiar prioritaria o exclusivamente a mujeres.
- Igual condiciones entre mujeres y hombres exige resolver previamente los obstáculos que impiden que las mujeres puedan acceder a los beneficios del desarrollo en igualdad de condiciones. Para lo cual pueden promoverse acciones afirmativas.

#### **EJEMPLOS DE ACCIONES AFIRMATIVAS**

- Que en un programa de capacitación tecnológica se establezcan horarios en los que puedan acudir mujeres y hombres con facilidad.
- Que en un proyecto rural se tenga en cuenta que las mujeres no tendrán el mismo nivel de participación que los varones en actividades comunales a menos que se diseñen estrategias que permitan descargarlas de su doble o triple jornada.

(PNUD 2006:18)

### **2.4. Fases para el Diseño de Proyectos de Desarrollo Social**

1. Identificación del problema y actores
2. Diseño o formulación del Proyecto
3. Ejecución y seguimiento
4. Evaluación

#### **2.4.1. Primera fase: Identificación del Problema y Actores**

Es una fase crucial, supone determinar cuál es el problema que se quiere resolver (situación actual), a quiénes afecta y cuál es la nueva situación que se busca alcanzar al poner en marcha el proyecto (situación objetivo).

Las dos herramientas para la identificación del problema son:

- El diagnóstico
- La detección del problema central

Para definir a quiénes afecta, ha de realizarse un:

- Análisis de participación

Para especificar la situación deseada se requiere de:

- La definición de objetivos
- La determinación de estrategias.

### *El diagnóstico*

El correcto diagnóstico supone definir con toda precisión un principio de causalidad, los efectos que produce, la situación a la que se quiere llegar y los medios para lograrlo. Por tanto, el primer paso es determinar cuál es el problema a resolver y quiénes son los agentes involucrados en el mismo.

Es fundamental, determinar cuál es el problema más importante y sobre todo, determinar cuál es el problema que la organización puede abordar (por su misión o por recursos limitados).

El diagnóstico implica un análisis del contexto, con información estadística y con estudios sobre los sujetos involucrados en el problema, mediante un diagnóstico participativo.

### *Detección del Problema Central*

Para identificar el problema central se propone la técnica del árbol de problemas, mediante el cual se expresan, en encadenamiento

#### PREGUNTAS CLAVES PARA GUIAR LA INTEGRACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

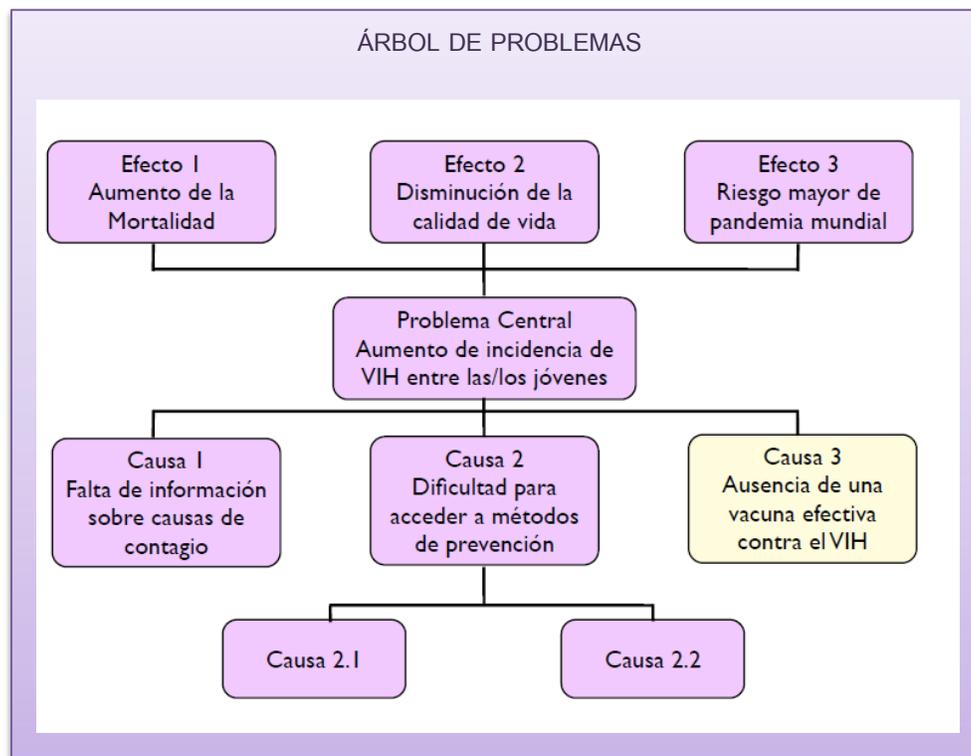
- ¿Cuál es el problema y de qué magnitud es?
- ¿Cómo se presenta la situación que se pretende cambiar?
- ¿Es una demanda sentida por parte de las personas afectadas?
- ¿Cuáles son los esfuerzos que se han desarrollado para su solución?
- ¿Cuáles son las principales condiciones del entorno que influyen en la acción de los grupos directamente involucrados?
- ¿Las instituciones del Estado le otorgan importancia? ¿Han desarrollado políticas o programas para su atención?

tipo causa/efecto, las condiciones negativas o de carencia percibidas por las y los involucrados.

*Condiciones para la creación de un árbol de problemas:*

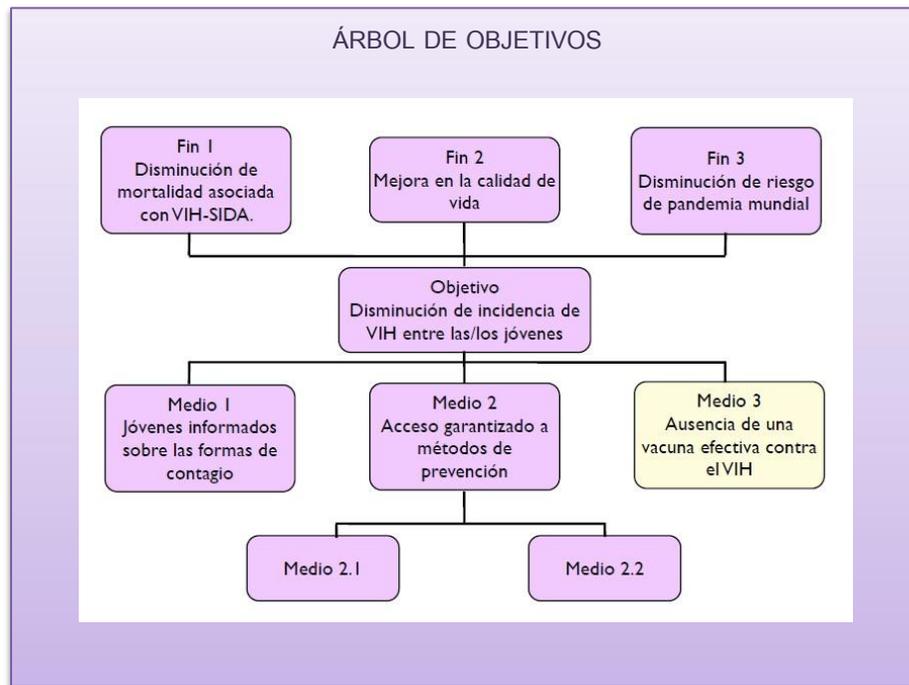
- Debe formularse en negativo.
- Debe ser muy concreto para facilitar soluciones, pero lo suficientemente amplio como para ampliar la gama de soluciones.
- Establecer las causas del problema: ¿Por qué?
- Determinar efectos que se derivan del problema.

Ejemplo de la visualización de un árbol de problemas:



*Análisis de Participación*

Un proyecto debe definir con claridad su población objetivo, pero también debe identificar a los beneficiarios directos, los indirectos y los perjudicados o posibles oponentes.



### *Definición de Objetivos*

Se trata de construir la situación hipotética que se alcanzará de tener éxito el proyecto. Son estados positivos que se desea alcanzar Se construyen con un árbol de Objetivos, pero en positivo de árbol de problemas.

## *Determinación de las Estrategias*

Para determinar las estrategias se compara los diferentes medios identificados en el árbol de objetivos. Es en este momento cuando se establece lo que efectivamente va a hacerse, definiéndose por tanto el objetivo central del proyecto. Al igual que la etapa previa, es crucial considerar a los beneficiarios pues su involucramiento es crucial para el éxito del proyecto.

En la determinación de las estrategias es vital tomar en consideración los recursos disponibles, el tiempo de ejecución, la prioridad de la intervención desde el punto de vista de la comunidad beneficiaria, las posibilidades y vocación de la organización/institución, el impacto, la sostenibilidad y los posibles riesgos.

PARA APLICAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA FASE DE DEFINICIÓN, DEBERÁN RESPONDERSE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- ¿A cuántos hombres y a cuántas mujeres afecta el problema?
- ¿Existía y/o produjeron información desagregada por sexo para identificar el problema y ubicar el contexto?
- ¿Se diferenciaron las necesidades e intereses de hombres y mujeres en la identificación del problema a resolver?
- ¿Se garantizó la presencia de las mujeres en la definición del problema central?
- La composición por sexo del grupo meta, ¿es adecuada en términos de proporcionalidad?
- ¿Las alternativas previstas contribuyen a alcanzar los resultados directamente relacionados con la equidad de género?
- ¿El objetivo seleccionado propicia la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?
- ¿Contribuye a incrementar el acceso y control de las mujeres sobre los recursos?

## 2.4.2. Segunda Fase: Diseño o Formulación del Proyecto

En esta fase se organiza la información generada en la fase previa y se busca:

- Precisar resultados
- Elaborar normas de actuación
- Definir papeles de los actores
- Determinar recursos
- Prever situaciones posibles
- Establecer sistemas de control

Los elementos de la formulación del proyecto se presentan en forma de preguntas a desarrollar, como se muestra en el siguiente cuadro:

PREGUNTAS BÁSICAS	FORMA TÉCNICA
1. ¿Cuál es el nombre del proyecto?	Título del proyecto
2. ¿Quién presenta el proyecto? y ¿dónde están ubicados como organización?	Antecedentes de la organización /Institución y de la comunidad.
3. ¿Por qué se propone este proyecto y no otro?	Justificación
4. ¿Qué fines persigue el proyecto?	Objetivos
5. ¿A quién van dirigidas las acciones del proyecto?	Beneficiarios y beneficiarias
6. ¿Qué actividades sustantivas se van a realizar?	Actividades
7. ¿Qué bien o servicio se producirá a través de las actividades? ¿Cuánto, cuando y con qué calidad se lograrán los resultados?	Metas
8. ¿Cuánto tiempo se requiere para lograr las metas? ¿Cómo se va a distribuir ese tiempo para realizar las actividades planteadas?	Tiempo y cronograma de actividades
9. ¿En dónde se realizaran las acciones?	Ubicación del proyecto
10. ¿Con que recursos se van a hacer las cosas? ¿Cuánto costará lo que se hará?	Recursos y Presupuesto
11. ¿Qué resultados medir y con qué?	Evaluación

### *El título del proyecto*

El nombre del proyecto debe contener:

- ¿Qué acciones se van a realizar?
- ¿Qué bienes y servicios se producirán?
- ¿A quién van dirigidas las acciones y/o productos del proyecto?
- ¿En qué lugar están las personas beneficiadas?

### Ejemplo:

“Espacio gente joven: Servicios médicos, psicológicos y educativos para mujeres adolescentes de la ciudad de Tijuana, Baja California, como una estrategia integral para prevenir embarazos prematuros e infecciones de transmisión sexual, así como para atender las necesidades de salud reproductiva de las jóvenes”.

### *Antecedentes de la organización*

Es importante conocer la trayectoria de la organización para saber si tiene experiencia sólida, con experiencia y capaz de administrar fondos y cumplir con los objetivos. Se debe señalar en el proyecto cuál es su experiencia y la influencia en la comunidad.

### *Justificación*

Describe la razón de ser del proyecto, la importancia del problema a resolver y demuestra su viabilidad. Se trata de probar que:

- Existe una necesidad
- Existe un problema
- El problema se justifica con base en un diagnóstico
- El proyecto va a satisfacer esa necesidad
- Tiene prioridad sobre otros problemas
- Existen argumentos políticos, económicos y sociales que lo justifican
- Existen los recursos humanos para su implementación
- Se cuenta con el tiempo necesario

### *Objetivos*

Son aquellas afirmaciones que se señalan los logros que se pretende alcanzar, deben responder a las preguntas ¿Qué?, ¿Para

quién?, ¿Para qué?, ¿Dónde? y ¿Cómo? Se redactan en infinitivo y se debe tener cuidado con la relación medios-fines.

Los objetivos pueden ser generales y específicos con la relación medios-fines.

El General engloba todo un conjunto de metas, logros y fines del proyecto; es amplio, pero no debe ser vago o inalcanzable.

Para su redacción tome en cuenta:

- Que describa un cambio en las condiciones de las personas beneficiadas Redacción precisa y concreta
- El objetivo expresa una dirección y sentido del cambio (incrementar, disminuir o permanecer)

Los objetivos específicos definen la naturaleza y alcance del proyecto. Señalan las acciones que puntualmente se llevarán a cabo en el proyecto, los medios que se utilizarán, así como qué logros y resultados se aspira alcanzar.

Para su redacción recuerde:

- No exceder de tres
- No mezcle medios con fines

EN LOS OBJETIVOS PARA MANTENER EL PRINCIPIO DE EQUIDAD DE GÉNERO CONSIDERE LO SIGUIENTE:

- ¿Las mujeres están contempladas entre la población beneficiaria?
- ¿El número y la caracterización de las/los beneficiarias/os está desagregada por sexo?
- ¿El proyecto contempla medidas que garanticen que los beneficios lleguen realmente a las mujeres?

## 2.4.3. Tercera Fase: Ejecución y Seguimiento

### Actividades

Aquí se definen las estrategias específicas que de adoptarán para la ejecución del proyecto.

Las estrategias seleccionadas determinan las actividades que deberán llevarse a cabo para lograr el objetivo.

#### Ejemplos:

- Aplicación de encuestas
- Capacitación
- Construcción de fogones
- Realización de monitoreo para verificar aceptación de fogones.

EN LAS ESTRATEGIAS PARA MANTENER EL PRINCIPIO DE EQUIDAD DE GÉNERO CONSIDERE LO SIGUIENTE:

¿Se consideran las diferencias entre hombres y mujeres en la determinación de actividades a realizar en el proyecto?

¿La carga de trabajo está repartida de manera equitativa entre ambos sexos?

¿Se tomó en cuenta la disponibilidad de tiempo, las habilidades, el acceso y control de los recursos de hombres y mujeres para elegir y programar las actividades?

### Metas

Son resultados parciales del proyecto y responden a las preguntas ¿Cuánto? ¿Cuándo? Son expresadas en valores numéricos, pueden ser tangibles como una clínica de salud o intangibles, como mujeres que conocen sus derechos humanos. Siempre debe asegurarse de que sean medibles.

PARA MANTENER EL PRINCIPIO DE EQUIDAD DE GÉNERO EN LAS METAS CONSIDERE LO SIGUIENTE:

Si es procedente, ¿están las metas desagregadas por sexos?

¿Existen metas que desagregan el efecto para mujeres y para hombres?

## *Tiempo*

Es importante programar o calcular la duración de las actividades.

Los proyectos son clasificados como:

Intensivos cuando son en el menor tiempo posible.

Extensivos si las acciones se prolongan en el tiempo, porque los aspectos humanos y sociales exigen un desarrollo más profundo y elaborado.

PARA MANTENER EL PRINCIPIO DE EQUIDAD DE GÉNERO EN RELACIÓN AL TIEMPO CONSIDERE LO SIGUIENTE:

- ¿Se tomó en cuenta la disponibilidad de tiempo de las mujeres para programar las actividades?
- Se consideraron las responsabilidades estacionales de cada sexo (tiempos de siembra, cosecha, vacaciones escolares, etc.)

## *Ubicación del Proyecto*

No se debe arriesgar un proyecto al fracaso por no delimitar sus alcances y cobertura, los cuales están relacionados con los recursos disponibles, los costos y el tiempo con que se cuenta. Un proyecto se focaliza en un área determinada, en un tiempo reducido y con objetivos muy precisos.

## *Recursos*

Los recursos de un proyecto se clasifican en:

- Humanos: especificación del número de personas que participarán en el proyecto, justificado de acuerdo a sus conocimientos y habilidades.
- Materiales: descripción de la cantidad y calidad de los materiales que se requieren para el desarrollo del proyecto
- Financieros: los costos del proyecto, quién financia o si existe otra vía de generación de recursos.
- Todo esto se plasma en un presupuesto

## *Presupuesto*

El fundamental la precisión en el cálculo de los gastos, así como decidir cuáles pueden sustituirse o evitarse y cómo y cuándo se deben llevar a cabo, para elaborar el plan de financiamiento.

Una de las condiciones básicas que deben reunir los planes de financiación, son la claridad en la asignación de las aportaciones de cada una de las fuentes y las condiciones y tiempos en que deben ser obtenidos.

PARA MANTENER EL PRINCIPIO DE EQUIDAD DE GÉNERO AL PLANTEAR EL PRESUPUESTO CONSIDERE LO SIGUIENTE:

¿Se ha planificado el presupuesto de acuerdo con criterios de equidad de género?

La cantidad de recursos humanos y materiales destinados a mujeres y hombres, ¿Guarda relación con la composición por sexo del grupo meta?

¿Se considera necesario asignar recursos humanos y materiales para trabajar sobre la equidad de género?

¿Está prevista y presupuestada alguna acción afirmativa para superar las dificultades que por razones de género pueden existir para acceder a los recursos?

### **2.4.4. Cuarta Fase: Evaluación**

Se realiza para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el proyecto.

La evaluación puede ser de los siguientes tipos<sup>1</sup>:

Evaluación ex-ante (antes de iniciar): se realiza para determinar la situación que priva en el momento de diseño de un programa o proyecto. Mediante indicadores cuantitativos y cualitativos, indica la magnitud del problema, identifica y caracteriza a la población objetivo, permitiendo seleccionar los mecanismos para satisfacer sus necesidades.

---

<sup>1</sup> Manual para el desarrollo de indicadores con perspectiva de género INMUJERES, 2003.

Evaluación continua (durante el proceso) se lleva a cabo para comprobar si el programa se está desarrollando de acuerdo a su diseño y si los recursos se están utilizando según lo programado. También sirve para detectar obstáculos que puedan impedir o retrasar el logro de los objetivos, de ahí que su principal utilidad sea detectar problemas que puedan ser corregidos de manera inmediata.

Evaluación final (al concluir): establece si un programa alcanzó los objetivos planteados y hasta qué punto alcanzó los resultados esperados. Se realiza al finalizar el programa haciendo énfasis en los resultados inmediatos del programa más que en su impacto sobre la población objetivo. Los resultados sirven de guía para nuevos proyectos.

Evaluación ex-post: Determina que sucedió tras la conclusión del programa. Estudia asuntos de mayor alcance relacionados con la calidad de los objetivos logrados y determina en qué medida se benefició la población objetivo.

El proyecto debe anticipar la construcción de indicadores:

La función de los indicadores es la de medir el cumplimiento de los objetivos, de los resultados y de los presupuestos, pueden ser traducidos en números, descripción de procesos o hechos que indiquen cambios cualitativos de una condición específica.

Los indicadores de cobertura pueden, a su vez, ser indicadores de proceso y de resultado, lo que dependerá del objetivo y del momento en que sean aplicados.

PARA MANTENER EL PRINCIPIO DE EQUIDAD DE GÉNERO EN LA EVALUACIÓN CONSIDERE LO SIGUIENTE:

¿Contribuyó el proyecto a una mayor equidad entre hombres y mujeres: transformó la distribución tradicional de beneficios?

¿Generó mayores niveles de autonomía, organización y participación de las mujeres?

¿Tuvo algún efecto sobre la redistribución de las actividades en el hogar y en el uso del tiempo?

En caso de haber logrado una mayor participación:

¿Qué tanto contribuyó a modificar los roles tradicionales de mujeres y hombres?

¿Se identificaron obstáculos asociados a las relaciones de género?

Los indicadores de proceso también pueden ser de resultado, según la periodicidad y el momento en que sean aplicados. Además, estos indicadores (proceso) sirven de punto de partida para su comparación con los de resultado y para evidenciar el impacto o los cambios obtenidos.

Los indicadores de resultado pueden ser, paralelamente, de impacto, de acuerdo con la periodicidad y el momento en que se apliquen.

En

PARA APLICAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES CONSIDERE LO SIGUIENTE:

- Los indicadores seleccionados ¿se encuentran desagregados por sexo?  
¿En la evaluación se contemplan mecanismos para recoger los distintos puntos de vista de hombres y mujeres?
- ¿Considera el proyecto algún momento de evaluación para corregir posibles efectos no deseados en materia de equidad de género?
- ¿Cómo atribuyen los indicadores seleccionados a superar situaciones de inequidad de género?
- Se define claramente ¿qué indicadores pueden mostrar relaciones de inequidad de género en la distribución de los beneficios del proyecto?
- ¿Existe algún resultado que se relacione directamente con las condiciones de género de mujeres y hombres?
- ¿Existen resultados que desagregan el efecto para mujeres y para hombres?

conclusión, es necesario considerar el objetivo, el momento y la periodicidad de aplicación de los indicadores para determinar su tipo.

Para mantener el principio de equidad de género considere lo siguiente:

También se evalúa el nivel de cumplimiento de las metas:

- Si hay más de una, se establece una ponderación, de tal manera que las más importante o de mayor impacto tengan un porcentaje más alto.
- Luego se estima el porcentaje de cumplimiento de cada meta, se multiplica por la ponderación correspondiente y se divide entre 100.

- Este procedimiento se realiza por cada meta, obteniendo al final el nivel de cumplimiento del proyecto.

Veamos un ejemplo:

METAS	PONDERACIÓN	% CUMPLIMIENTO	CALIFICACIÓN
5 Talleres sobre conocimientos jurídicos	30%	100%	30%
Atención a 10 procesos de demanda de gobierno	40%	90%	36%
Seguimiento a 5 procesos jurídicos sobre pensión alimenticia	30%	80%	24%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>90% de cumplimiento</b>

## 2.5. Errores más comunes en la elaboración de un proyecto

- El objetivo y experiencia de la organización no corresponde con el objetivo del proyecto.
- El currículum que presenta la organización no da cuenta del tipo de trabajos que realiza.
- El objetivo es desmesurado y las estrategias que plantea no parecen suficientes para lograrlo.
- El proyecto en general es confuso
- Se omiten pormenores importantes sobre la operación del proyecto.
- El proyecto no atiende realmente ninguno de los temas de la convocatoria, aunque se acoge a alguno de ellos de manera forzada.
- Se define de manera confusa a los beneficiarios

- Justificación pobre o impertinente
- Incongruencia entre las acciones y el grupo de beneficiarias y beneficiarios
- Información inadecuada o insuficiente en el rubro de evaluación.
- Incongruencia entre las metas y los recursos o estrategias para lograrlas
- Relación costo/beneficio insostenible
- En el presupuesto aparecen rubros cuya justificación o se menciona en el proyecto
- Inconsistencias entre el cronograma de actividades y el desglose presupuestal
- Inconsistencia en las tablas de desglose presupuestal

## MODULO 3. EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

### 3.1. La Evaluación

La evaluación supone una verificación periódica de la situación, es además un mecanismo para incorporar el seguimiento a la dirección de proyectos.

No basta con definir metas, si éstas no se prueban si están cumpliendo.

#### EVALUACIÓN

Esta etapa es vital para establecer buenas prácticas e identificar lecciones aprendidas, con la finalidad de mejorar próximas iniciativas. La evaluación también es una forma de rendir cuentas de los recursos utilizados.

PNUD, 2006:47

#### 3.1.1. Distorsiones de los objetivos de la evaluación

- Una confusión común es creer que se trata de una herramienta para identificar a los que actúan mal.
- Con la evaluación se buscan problemas, pero esto no significa que busquemos a la gente que las trae.
- Otra, es que la evaluación es un mecanismo para tener en alerta a sus empleados. Lo ven como una auditoría sorpresa.
- En realidad, la evaluación efectiva requiere que se reduzcan al mínimo las sorpresas.
- Finalmente, otra distorsión es cuando la evaluación es usada con fines políticos.
- Cuando se usa políticamente, se destruye su credibilidad como herramienta de gestión.

#### 3.1.2. La Evaluación Estructurada

En el caso de la evaluación, el obstáculo inmanejable es que los aspectos negativos de la misma desalientan la participación abierta y sin reticencias del personal del proyecto.

El enfoque de la revisión estructurada responde a este problema dando a la gente que está siendo evaluada el control del proceso.

#### 3.1.3. Reglas de la Evaluación Estructurada

*1. El grupo que es evaluado elige su propio juez y jurado.*

Esta regla reduce la sensación de amenaza en la gente que está siendo evaluada. Si eligen a los evaluadores, saben que no han sido nombrados arbitrariamente ni de acuerdo con objetivos políticos ocultos. No se trata de comprar al jurado. Esta regla crea una sensación de confianza y la gente que es evaluada es renuente a violar dicha confianza.

*2. El grupo que es evaluado define las reglas de la evaluación*

La gente que es evaluada sigue controlando el proceso si establece las reglas del juego.

*3. El grupo evaluado dirige las reuniones de evaluación*

El estudio de evaluación se realiza a través de una o más reuniones. Si los evaluados conducen las reuniones, determinan quién habla, cuándo y cuánto tiempo. Este es uno de los puntos más problemáticos de la evaluación estructurada: facilitadores inexpertos, reuniones que no se ciñen a los objetivos o no se limita la participación, son los asuntos más comunes.

*4. En la sesión de evaluación no debe participar nadie del nivel más alto de gestión*

Todo el objetivo del proceso de la revisión estructurada es crear un ambiente que aliente a ser honesto. ¿Hasta dónde serán honestos los empleados si se les pide que analicen problemas serios de su trabajo en presencia de individuos que juzgan su rendimiento?

*5. No deben estar presentes los clientes en las sesiones de evaluación*

¿Hasta dónde serán honestos los empleados si se les pide que analicen problemas serios de su trabajo en presencia de un cliente?

*6. Mantener buena documentación a lo largo de todo el proceso de evaluación*

Es necesario documentar todo el proceso cuidadosamente. En particular, se debe tomar nota de los comentarios y decisiones tomadas durante las reuniones de evaluación y se deben crear elementos de acción a partir de estas notas.

El objetivo de la evaluación es generar elementos de juicios honestos, oportunos y precisos acerca de los avances del proyecto. Si se les ve como una amenaza, decrece la probabilidad de obtener información honesta. Con evaluaciones bien realizadas, la gente debe responder por sus acciones y decisiones. No tiene más remedio que adoptar una actitud responsable hacia su propio trabajo.

### 3.2. La medición en la conducción de proyectos

Nuestras vidas están llenas de medidas. Si algo no puede medirse, tiene poco valor para la ciencia. Pese a su importancia, muchas organizaciones parecen contentarse con volar a ciegas, sin las medidas que necesitan para hacer el seguimiento de sus compromisos y para tomar decisiones razonables.

El papel de la medición en la dirección de proyectos.

A pesar de que sirve para diversas funciones en la dirección, su hilo conductor es la rendición de cuentas. Cuando se mide algo, se sacan a la luz sus rasgos fundamentales.

Existen 3 usos claves de la medición:

#### 1. *Define objetivos y metas claras*

- “Terminar el trabajo lo antes posible”.
- “Terminar el trabajo en media hora”.

### LA MEDICIÓN

**Medidas cuantitativas:** Son cantidades (números totales o porcentajes) que muestran el resultado promedio o el avance en la búsqueda de un objetivo.

**Medidas cualitativas:** Son juicios y percepciones de la gente acerca de un tema. Son útiles para procesos de comprensión, pero con frecuencia no muestran qué tan generalizados son los puntos de vista expresados.

PNUD, 2006:47.

Al establecer metas mensurables creamos blancos más definidos hacia los cuales dirigir nuestros esfuerzos.

## *2. Seguimiento del rendimiento*

Al permitir hacer el seguimiento del rendimiento de modo efectivo, las medidas aportan retroalimentación acerca del logro de metas especificadas.

## *3. Premiar/castigar conductas.*

Sin el uso de indicadores numéricos de rendimiento, corremos el riesgo de premiar conductas inferiores a los requerimientos sobre la base de sentimientos que dan una “buena sensación”, o castigar conductas básicamente buenas porque hay una “mala sensación”.

No todas las medidas sirven. Si el instrumento que registra los datos es defectuoso, generará malas mediciones.

### **3.2.1. Generación de medidas**

La mayoría de las organizaciones están sentadas sobre una mina de oro de medidas útiles, pero no se dan cuenta. Existen dos caminos para generar medidas:

- A partir de datos existentes.
- Creación de datos nuevos.

### **3.2.2 Generación de medidas a partir de datos existentes.**

Existen cinco procedimientos para ello:

- Cuadros de horas trabajadas (como distribuye su tiempo el personal).
- Presupuestos (establece costes para tareas)
- Programaciones anteriores (proyectos archivados).
- Informes de estado (compara rendimiento real contra el planeado).

### 3.2.3. Generación de nuevas medidas.

Existen dos métodos:

- Cuestionarios y entrevistas
  - Estructuradas: Escala de Likert
  - No estructuradas: Respuestas abiertas.
- Medidas directas
  - Las mediciones directas del esfuerzo en el trabajo muchas veces resultan apropiadas en los proyectos (Taylor).

#### ESCALA LIKERT

Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales.

Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

### 3.3. ¿Qué es el control?

Es el proceso de observación y seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están logrando de acuerdo con lo planeado y que se está corrigiendo cualquier desviación significativa.

*Pasos*

El control consta de 3 pasos:

- Medir el desempeño real.
- Comparar el desempeño real contra el estándar.
- Tomar medidas gerenciales para corregir las desviaciones o estándares inadecuados.

Veamos lo que implica cada uno de estos pasos:

#### 1. *Medición del Desempeño*

¿Cómo se mide y qué se mide?

Lo que medimos es probablemente más importante para el proceso de control que el cómo lo medimos. Seleccionar los criterios equivocados puede tener serias consecuencias disfuncionales. Además, lo que medimos determina en gran parte aquello en lo que la gente de la organización intentará sobresalir.

Ahora bien, existen cosas que son fáciles de medir (cumplimiento de horarios, porcentaje de escuelas atendidas, etc.), pero otras son más difíciles de medir (rendimiento de un maestro o con qué valor contribuye una persona a la organización).

### *Regla para medir*

Cuando la medición sea difícil de realizar en términos cuantitativos, es preferible usar una medida subjetiva a no tener ninguna medida.

### *2. Comparación*

La comparación determina el grado de variación entre el desempeño real y es estándar. Dado que en todas las actividades es esperable un grado de variación, es necesario determinar la escala aceptable de variación.

### *3. Tomar medidas gerenciales*

Los directivos pueden escoger entre tres cursos de acción:

- No hacer nada
- Corregir el desempeño real
- Corregir el estándar

### Corrección de desempeño real

Cuando un directivo decide corregir el desempeño real tiene que tomar otra decisión: ¿se toma una medida correctiva inmediata o una medida correctiva básica?

- Medida correctiva inmediata (la apaga fuegos): la que corrige problemas de una vez y hace volver el rendimiento al camino deseado.

- Medida correctiva básica (la de directivos efectivos): ésta pregunta cómo y por qué el desempeño se ha desviado y entonces procede a corregir la causa de la desviación.

## Revisión del estándar

Es posible que la variación sea resultado de un estándar no realista, es decir, la meta podría ser muy alta o muy baja. En tales casos es el estándar lo que necesita atención correctiva, no el desempeño.

La mayoría de los esfuerzos de control se dirigen hacia una de estas cuatro áreas:

- Comportamiento humano
- Información

## Primera área de control: el comportamiento humano

Los directivos buscan controlar el comportamiento de sus empleados.

### **3.3.1. Mecanismos para el control del comportamiento**

Los mecanismos para el control del comportamiento utilizados son:

**Selección.** Identifica y selecciona gente cuyos valores, actitudes y personalidad cumplan con los objetivos de la organización.

**Inducción a la organización.** Aun la más breve, incluye una comunicación implícita de los directivos hacia el nuevo empleado sobre los comportamientos que la organización considera aceptables e inaceptables.

**Mentores.** Guías o roles modelo que el empleado seguirá. Se deben seleccionar con juicio a mentores que muestren a los nuevos las actitudes y los comportamientos que se pretenden.

**Metas:** El establecimiento de metas guía y constriñe el comportamiento de los empleados. Una vez que los empleados han aceptado metas específicas, estas dirigen y limitan el comportamiento de cada empleado.

**Diseño del trabajo:** La manera en que los trabajos se diseñan determina, en gran medida, las tareas que el trabajador hace, el ritmo del trabajo, la gente con la que él o ella interactúa y otras actividades similares.

**Regulaciones formales:** Listas “de lo que se puede y de lo que no se puede hacer”, normas, reglamentos, entre otros, definen las prácticas aceptables y restringen el comportamiento.

**Valoración del desempeño:** Las valoraciones del desempeño se convierten en dispositivos de control, debido a que los empleados tienden a comportarse de manera que se vean bien con respecto a los criterios por los cuales serán evaluados.

**Recompensas organizacionales:** Las decisiones que toman los directivos en términos de los criterios que recompensarán, estimulan o desalientan ciertos comportamientos.

### **3.3.2. ¿Qué es el SIG?**

Es un sistema de información gerencial es aquél utilizado para proporcionar a la directiva la información necesaria en forma regular. Más aun, el SIG se enfoca específicamente en proporcionar información a la directiva, no simplemente datos.

**SIG**  
El término SIG implica orden, arreglo y propósito.

### **3.3.3. Desventajas de los controles**

Los controles pueden provocar comportamientos improductivos. Esto se enfatiza cuando los controles son inflexibles o los estándares de control no son razonables, y originan que en vez de que la organización dirija a los controles, son los controles los que dirigen a la organización.

Los controles tienen un lado bueno y un lado malo. Si la flexibilidad no se incluye en los sistemas de control, pueden generarse problemas más severos que aquellos para los cuales se pusieron en práctica dichos controles.

### 3.3.4. Herramientas de control

- Análisis de red PERT
- Gráficas de control

#### a) Análisis de red PERT

El término PERT es el acrónimo de Program Evaluation Review Technique, esto es, técnica de revisión para la evaluación de programa.

Se utilizó por primera vez para coordinar a más de 3000 contratistas y agencias que trabajaban en el sistema de armamento del submarino Polaris.

La red PERT es similar a un diagrama de flujo que muestra la secuencia de las actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo y los costos asociados con cada actividad.

La red PERT permite monitorear el progreso del proyecto, identificar posibles cuellos de botella y cambiar los recursos según sea necesario, a fin de mantener el proyecto dentro del programa.

**PERT**  
(Técnica de Evaluación y Revisión del Programa)

Permite visualizar las actividades por realizar a lo largo del tiempo, las duraciones y las interrelaciones o secuencias de ejecución.

#### *¿Cómo se construye una red PERT?*

Para construir una red PERT usted necesita conocer tres términos:

- Eventos
- Actividades
- Ruta crítica

#### *Eventos*

Son puntos finales que representan la terminación de las actividades principales.

### *Actividades*

Representan el tiempo o los recursos necesarios para el progreso de un evento a otro.

### *La ruta crítica.*

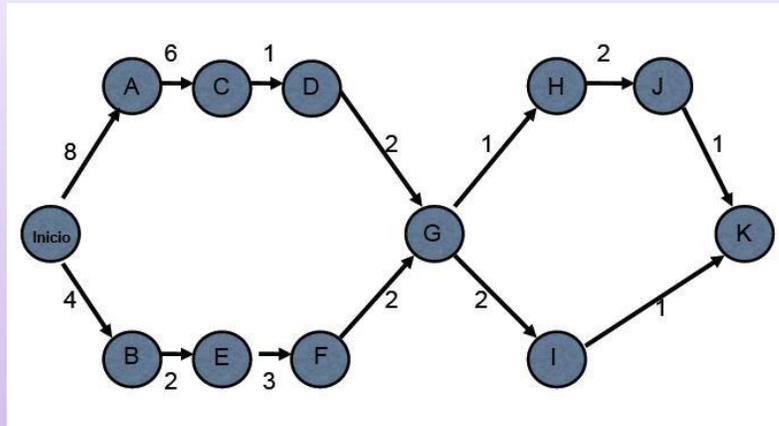
Es la secuencia de eventos y actividades más larga o de mayor consumo de tiempo en una red PERT.

### *Pasos de la red PERT*

La red PERT requiere de 5 pasos:

- a) Identificar las actividades significativas.
- b) Cerciorarse del orden en que los eventos deben terminarse.
- c) Realizar un diagrama de flujo de actividades
- d) Calcular el tiempo estimado para completar la actividad.
- e) Determinar un programa utilizando un diagrama de red que contenga las estimaciones de tiempo para cada actividad.

### VISUALIZACIÓN DE UNA RUTA CRITICA



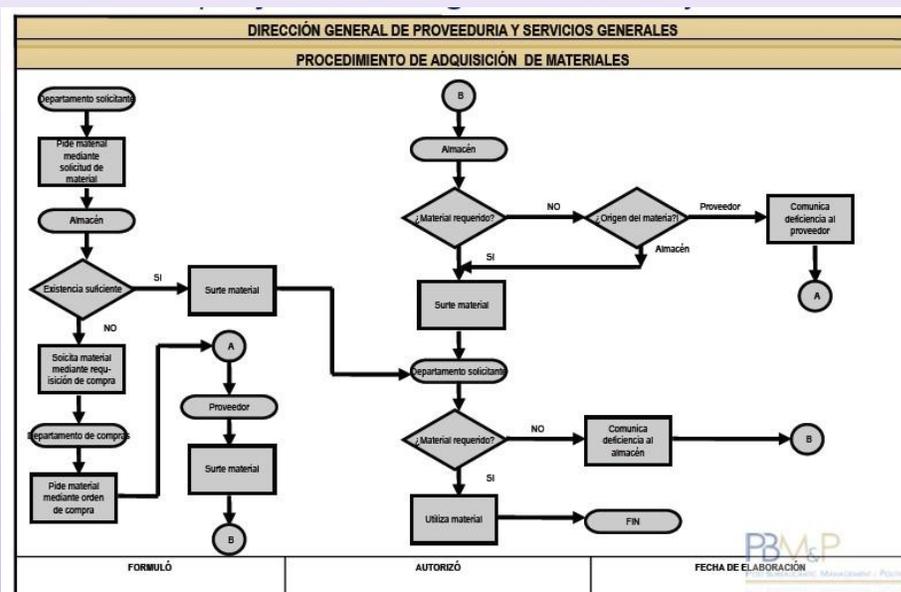
### ACTIVIDADES DE LA RUTA CRITICA

Eventos	Descripción	Tiempo esperado (semanas)	Evento anterior
A	Aprobación del diseño	8	Ninguno
B	Obtener permisos de construcción	4	Ninguno
C	Tomar el control sobre el horno nuevo y su instalación	6	A
D	Ordenar el nuevo horno y equipo	1	C
E	Retirar el viejo horno	2	B
F	Preparar el sitio	3	E
G	Instalar el nuevo horno	2	D, F
H	Probar el nuevo horno	1	G
I	Capacitar a los trabajadores para manejar el nuevo horno	2	G
J	Inspección final por la compañía y funcionarios de la ciudad	2	H
K	Adaptar el horno al flujo de producción.	1	I, J

### VISUALIZACIÓN DE: LOS SIMBOLOS UTILIZADOS EN UN DIAGRAMA DE FLUJO

SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro mediante ?

### VISUALIZACIÓN DE: UNDIAGRAMA DE FLUJO



## MODULO 4. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA E INDICADORES DE DESEMPEÑO

### 4.1. Antecedentes

A partir de 1995, México dio los primeros pasos para poner en práctica nuevas estrategias que bien se pueden calificar como típicos de la nueva gestión pública (NGP) en México. .Veamos algunos de sus aspectos.

Se buscaba modificar el sistema integral de planeación-programación-presupuestación, llevado a cabo desde 1976. .Esa transformación implicaba cambios en el sistema de administración financiera, el empleo de la planeación estratégica y la implantación en todas las dependencias y entidades de la AP de una Nueva Estructura Programática (NEP) y de un Sistema de Evaluación del Desempeño a través de indicadores.

### 4.2. La NEP y el SED.

En 1995 se inicia un proceso de reforma administrativa denominado Programa de Modernización Administrativa 1995-2000. El diagnóstico del programa señalaba que era necesario mejorar la eficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño del sector público, por lo que se pretende transformar a la administración pública federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio.

Uno de los objetivos centrales del programa era la modificación del sistema de presupuestación, debido a que la elaboración del mismo no indicaba en qué medida las metas establecidas contribuían a alcanzar los objetivos sectoriales y era difícil identificar los costos de cada acción.

Existían otras deficiencias, veamos algunas de ellas:

Orientación e impacto en la política de gasto, .Insuficiente información programática para controlar la adquisición de insumos, .La concentración de la negociación presupuestaria en .La falta de relación entre el contenido programático y el ejercicio del gasto, lo cual no permite identificar resultados desfavorables en los programas, y .El

énfasis de la evaluación en el cumplimiento de las normas más que en la obtención de resultados.

Pero, ¿qué es la estructura programática?

La estructura programática es un conjunto de categorías y elementos programáticos que buscan dar orden y dirección al gasto público en su clasificación funcional.

La NEP intenta ser un método que sistematice, ordene y clasifique las acciones de la administración pública federal, además de estimular una mayor autonomía de gestión.

El propósito de la NEP, de acuerdo a la SH y CP, es crear un sistema de planeación, programación y presupuestación ágil, transparente y útil, que permita al sector público federal elevar el valor agregado de los recursos fiscales, así como transformar el actual sistema presupuestario para que se convierta en una herramienta orientada a los resultados.

Por su parte el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), es un esquema que retoma los productos de la NEP para incorporarlos a un modelo de medición de resultados.

Sus objetivos son:

Fortalecer un cambio en la gestión gubernamental encaminado a la obtención de resultados y a la satisfacción de los usuarios en lugar del simple desarrollo de actividades, y analizar el desempeño de las dependencias y entidades vinculándolas con el cumplimiento de sus objetivos.

El SED supone una integración de los siguientes componentes:

- Auditorías al sistema
- Encuestas a la población
- Incorporación de tecnologías de información
- Convenios de desempeño
- La construcción de indicadores estratégicos.

### **4.3. La NEP y el SED: El Acuerdo en Diario Oficial de la Federación (DOF)**

El 31 de marzo de 2008, la SHyCP publicó en el DOF un Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del sistema de Evaluación del Desempeño.

Ese documento se establece que la Ley ese documento se establece que la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria establece el Sistema de Evaluación del Desempeño como el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar, con independencia de otros sistemas, una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión, para:

Conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales y el impacto social de los programas y de los proyectos, .Identificar la eficiencia, economía, eficacia y la calidad en la Administración Pública Federal.

Para el caso de las entidades federativas, el Acuerdo señala:

Los recursos federales que ejerzan las entidades federativas, los municipios y los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, serán evaluados conforme a las bases establecidas en el propio ordenamiento.

#### **4.3.1. ¿Cuáles son los objetivos del Acuerdo?**

Implantar el Sistema de Evaluación del Desempeño para la verificación y monitoreo del cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión.

Impulsar un presupuesto basado en resultados.

#### **4.3.2. Disposición General**

Las entidades federativas, incluyendo los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales, y los entes públicos de carácter local, considerarán lo previsto en las presente

disposiciones con respecto a la orientación para resultados y a la evaluación de los resultados obtenidos mediante el ejercicio de los recursos federales que les sean transferidos, de conformidad con lo establecido en la Ley de Coordinación Fiscal y en la Ley de Presupuesto.

Como se puede apreciar, hay una orientación muy marcada hacia la evaluación del desempeño para la administración pública.

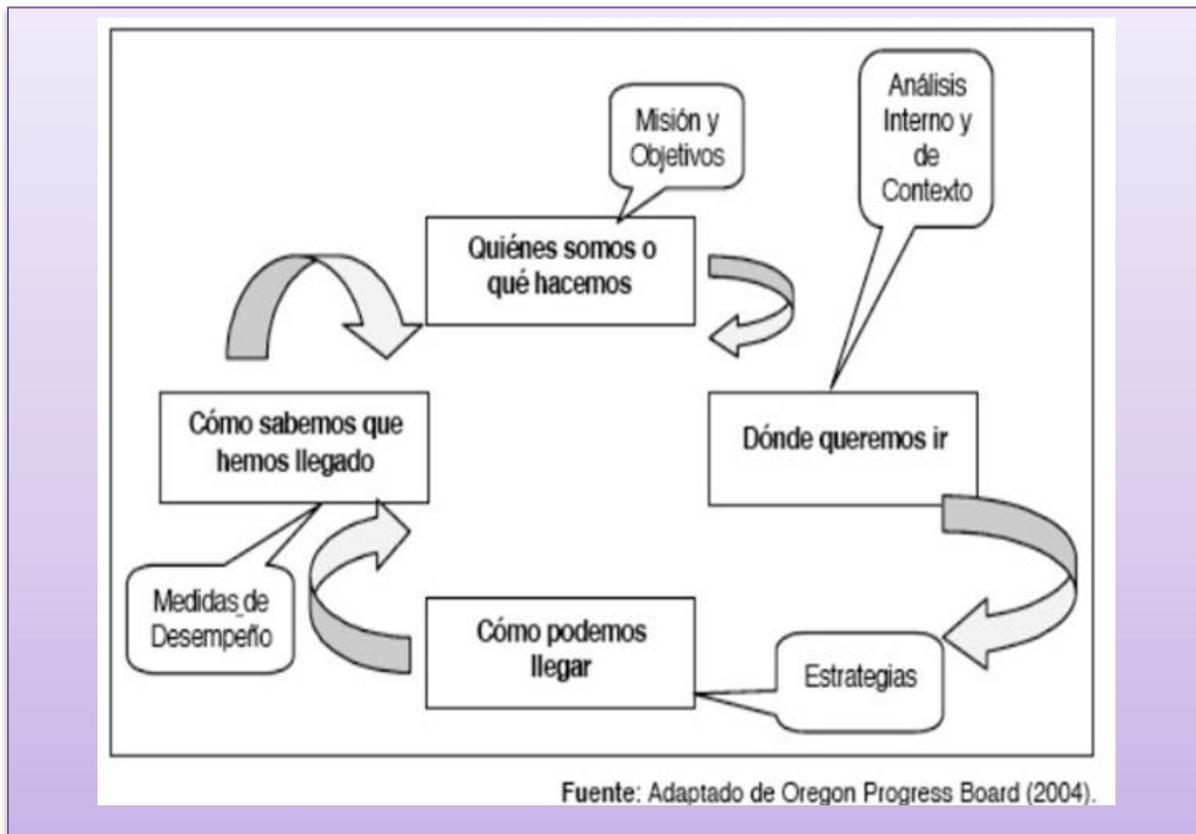
Pero ¿cómo podemos definir a la evaluación del desempeño?

La revisión de la documentación especializada da cuenta de múltiples definiciones sobre evaluación en el ámbito público, una de las más completas, aplicada a la gestión de las entidades, es la desarrollada en el marco de un estudio realizado en los países de la OCDE. En ésta se señala que la evaluación de la gestión es la “medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” (OCDE/PUMA 1998).

#### **4.4. ¿Cuáles son algunos de los beneficios de la evaluación del desempeño mediante indicadores?**

- Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Posibilita la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y re adecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios: eliminar tareas innecesarias o repetitivas, tramites excesivos o se definan los antecedentes para reformulaciones organizacionales.

Como se puede ver en la siguiente figura, la medición del desempeño es parte de un proceso amplio de planificación, que implica preguntarse cuál es la misión, o quiénes somos, dónde queremos ir,



cómo podemos y finalmente buscar mecanismos para saber si hemos llegado al objetivo.

## 4.5. Tipología de Indicadores

### 4.5.1. Indicadores de insumos (inputs)

Cuantifican los recursos tanto físicos como humanos, y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores generalmente están dimensionados en términos de gastos asignados, número de profesionales, cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc. Estos indicadores son muy útiles para dar cuenta de cuantos recursos son necesarios para el logro final de un producto o

servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final.

#### 4.5.2. Indicadores de procesos

Se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte). Estos indicadores son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos o resultados son más complejos de medir, como por ejemplo actividades de investigación, culturales, etc.

#### 4.5.3. Indicadores de productos

Muestran los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos. Por sí solo un indicador de producto, (por ejemplo número de vacunaciones realizadas, número de viviendas construidas, número de inspecciones, etc.) no da cuenta del logro de los objetivos o de los recursos invertidos en la generación de dichos productos.

#### 4.5.4. Indicadores de resultado final o impacto

Miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios. La información que entrega se refiere por ejemplo al mejoramiento en las condiciones de la población objetivo, y que son exclusivamente atribuibles a dichos bienes.



Para los efectos de este curso se analizarán los indicadores de desempeño que comúnmente se conocen como las “3 E”: Eficiencia, Economía, Eficacia, agregando el indicador de calidad de forma separada del indicador de “eficacia”, que en muchos manuales se considera un atributo de esta categoría.

- **Eficacia:** cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de Usuarios.
- **Eficiencia:** cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio.
- **Economía:** cuán adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.
- **Calidad:** cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados.

A continuación se desarrollan conceptualmente las dimensiones de la evaluación antes descritas y se presentan algunos ejemplos relativos a estas categorías de indicadores:

### **a) Eficacia**

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas clásicas de

eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.

### **a.1. Eficacia-Cobertura**

La cobertura es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrece, una institución pública son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. El porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones, es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar.

### **a.2. Eficacia-Focalización**

Este concepto se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecido. Un primer paso en la construcción de este tipo de indicadores consiste en verificar si los usuarios reales a los que hoy estamos llegando coinciden con nuestra población objetivo, las llamadas filtraciones en la demanda.

Una segunda manera de construir indicadores de focalización es el análisis de cobertura, en que se mide qué porcentaje de esa población objetivo está recibiendo los bienes o servicios públicos.

### **a.3. Eficacia-Capacidad para cubrir la demanda actual**

Este tipo de medidas de eficacia dice la relación con la capacidad que tiene una institución pública para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios. Este tipo de mediciones son más restringidas que las de cobertura y focalización, debido a que independientemente de cuál sea nuestra "demanda potencial", sólo nos dicen qué parte de la demanda real que enfrentamos, somos capaces de satisfacer en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas.

### **a.4. Eficacia-Resultado final**

El resultado final es otra de las dimensiones del indicador de eficacia y al igual que en la evaluación de programas públicos lo que se busca es medir la contribución del conjunto de la intervención de la entidad pública (no así de un “programa específico”). Como resultado final se entenderá el efecto “final” o impacto que las acciones de una entidad tienen sobre la realidad que se está interviniendo.

La eficacia puede ser considerada tanto del punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también, como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

## **b) Eficiencia**

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”.

Un indicador clásico de eficiencia es el costo unitario de producción o costo promedio, el cual relaciona la productividad física y el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicio. En el ámbito de las instituciones públicas existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física, relacionando nivel de actividad, expresado por ejemplo como número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., y nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.).

Costo de un servicio en relación al número de usuarios:

- Costo por tonelada de basura recogida
- Costo de la recogida de basura por usuario
- Costo por kilómetro de carretera construido

- Costo de la inspección por número de visitas efectuadas
- Costo del departamento de economía por habitante
- Costo del departamento de economía en relación al presupuesto.

### **c) Economía**

Este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.

Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos.

### **d) Calidad del servicio**

La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención.

La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios.

Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas.

INDICADOR	BUSCA	PREGUNTAS CLAVES
<b>EFICACIA</b> (cobertura, focalización, capacidad para cubrir la demanda y de resultado final)	Analizar si se lograron los objetivos	¿Se logró el objetivo?
<b>EFICIENCIA</b>	Analizar cuántos recursos (humanos, financieros, materiales y de tiempo) fueron necesarios para el logro del objetivo	¿Cuántos recursos (humanos, financieros, materiales y de tiempo) se utilizaron para el logro del objetivo?
<b>ECONOMÍA</b>	Analizar si se llevó a cabo un manejo adecuado de los recursos y fondos públicos por parte de la organización.	¿Qué procesos se utilizaron para el logro del objetivo? ¿Se manejaron adecuadamente dichos recursos?
<b>CALIDAD</b>	Analizar si se logró la satisfacción de los usuarios	¿Están satisfechos los usuarios con la prestación de los servicios o bienes brindados por la organización?

## Referencias bibliográficas

Arriagada Ricardo (2002) “Diseño de un Sistema de Medición de Desempeño para Evaluar la Gestión Municipal: Una Propuesta Metodológica”, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional.

David A Whetten And Kim S. Cameron (2010) “Developing Management Skills” Fifth Edition Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey 07458

Diario Oficial de la Federación 31 De Marzo de 2008 “Acuerdo por el que se crea el Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño y la Nueva Estructura Programática Secretaria de Gobernación.

Instituto Nacional de las Mujeres (2008) “Elaboración de Proyectos de Desarrollo Social con Perspectiva de Género”, Segunda Edición

Ortegón Edgar, Pacheco Juan Francisco y Prieto Adriana (2005) “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”, Series CEPAL

Rascón Manquero, Luz Elvia (2010). “Gestión Pública y Presupuesto para Resultados De la Planeación a la Evaluación”, Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC)