

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

## TABLA DE CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN .....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	4
3. ¿QUÉ SON LAS POLÍTICAS, LOS PROGRAMAS Y LOS PROYECTOS? .....	5
3.1. POLÍTICAS PÚBLICAS .....	5
3.2. PROGRAMAS .....	6
3.3. PROYECTOS DE INVERSIÓN .....	7
3.4. ¿PARA QUÉ FORMULAMOS POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS? .....	9
4. MARCO LOGICO .....	11
4.1. ANTECEDENTES: .....	12
4.2. ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO .....	13
4.2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA PRINCIPAL.....	13
4.2.2. EL ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS .....	16
4.2.3. EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS .....	20
4.2.4. EL ANÁLISIS DE OBJETIVOS.....	26
4.2.5. EL ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....	29
5. LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	34
5.1. Resumen Narrativo.....	35
5.1.1 Fin .....	35
5.1.2. Propósito.....	36
5.1.3. Componentes.....	37
5.1.4. Actividades .....	37
5.2. Indicadores Verificables Objetivamente.....	38

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

5.3. Medios de Verificación..... 40

5.4. Supuestos..... 41

6. BIBLIOGRAFÍA

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

## 1. PRESENTACIÓN

En cumplimiento de la Constitución Política de 1991, artículos 350 y 366, el Decreto 714 de 1996, artículo 32, la Resolución 34 de 2009 de la Contraloría de Bogotá, la ley 734 de 2002, artículo 34 numeral 1, y considerando que Los problemas sociales deben estar articulados con sus soluciones, es imperativo registrar los elementos necesarios y detallados para cumplir con su finalidad; elementos tales como la programación, presentación, cuantificación y evaluación de los resultados de la gestión de la Entidad en cada vigencia, así como el manejo y ejecución de los recursos de acuerdo a la participación y nivel de cumplimiento de las Políticas Públicas.

El presente lineamiento es una herramienta elaborada para contribuir a este propósito, y facilitar que desde su formulación, las políticas, programas y proyectos, evidencien la priorización de los problemas, tanto como la identificación de sus causas, efectos y soluciones, derivadas en un conjunto de metas a seguir.

De esta manera la metodología de marco lógico contribuye al Plan de Desarrollo del Gobierno; de forma tal que los objetivos de las Políticas Públicas estén alineados con los objetivos de los proyectos de inversión y con los programas sociales, con lo que se facilita el seguimiento y la evaluación de resultados e impactos de las políticas, así como la consolidación de los elementos indicados en los informes de seguimiento, los cuales se constituyen en la fuente de información del balance social y datos requeridos por los organismos de control del nivel Nacional y Distrital.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

## 2. INTRODUCCIÓN

La implementación de políticas públicas requiere su instrumentación en programas. Un programa es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, en las que se ejercen los recursos para el logro del objetivo que les da sentido y dirección, a fin de alcanzar un resultado específico en beneficio de una población objetivo (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2009). De ahí que los programas son potenciales generadores de valor público en la medida en que generen resultados y efectos favorables para una población que presenta una problemática o necesidad insatisfecha. Esto requiere además que los recursos (humanos y financieros) que movilizan las organizaciones ejecutoras se utilicen de forma efectiva y eficiente.

En este contexto cobra importancia la Metodología del Marco Lógico (MML)\* y la herramienta sustantiva para el diseño, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos, mediante la cual se describen los objetivos del programa, así como los indicadores, las metas, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los niveles de objetivos denominada matriz de indicadores para resultados (MIR).

La aplicación de la MML deriva en la alineación de objetivos con sus indicadores y en la construcción de una matriz de indicadores para resultados (MIR), que es una herramienta de planeación, esencial para que un programa tenga un diseño coherente y estratégico.

Esto significa que las acciones que se deriven de los programas públicos tengan congruencia y suficiencia para asegurar la concreción de productos, bienes o servicios, conducentes a la resolución o atención de problemas públicos, y por lo tanto a la concreción de resultados y efectos. Pero además, la construcción de la MIR permite establecer objetivos claros para la definición y medición de metas. De ahí que la MIR constituye una herramienta de gestión pública orientada a resultados, pues presenta información vital para la toma de decisiones, el monitoreo y evaluación de los programas de manera resumida.

El presente documento ha sido escrito con el objeto de apoyar la formulación de políticas, programas y proyectos, de forma tal que la identificación de problemas,

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

causas, efectos y objetivos sea evidente, precisa y efectiva, en aras de contribuir al impacto e incidencia de tales intervenciones en la realidad social.

Una política, programa o proyecto bien formulados aumenta las posibilidades de lograr los objetivos trazados y materializar los cambios a través de mecanismos de acción concretos. Desde la perspectiva social, facilita la superación de los problemas públicos y situaciones de inequidad garantizando los derechos y sobrepasando los intereses de corte político.

Por esta línea, la planeación de estas intervenciones se instituye en uno de los principales instrumentos para orientar el desarrollo social. Su implementación, da como consecuencia la mejor distribución de recursos en el quehacer gubernamental y de rectoría.

Por último, en esta cartilla se reconoce la Metodología de Marco Lógico como punto de partida para el análisis de Políticas Públicas, debido a su cualidad de presentar intervenciones de manera estructurada, enseñando sus objetivos de manera lógica, sintetizada y ordenada.

### 3. ¿QUÉ SON LAS POLÍTICAS, LOS PROGRAMAS Y LOS PROYECTOS?

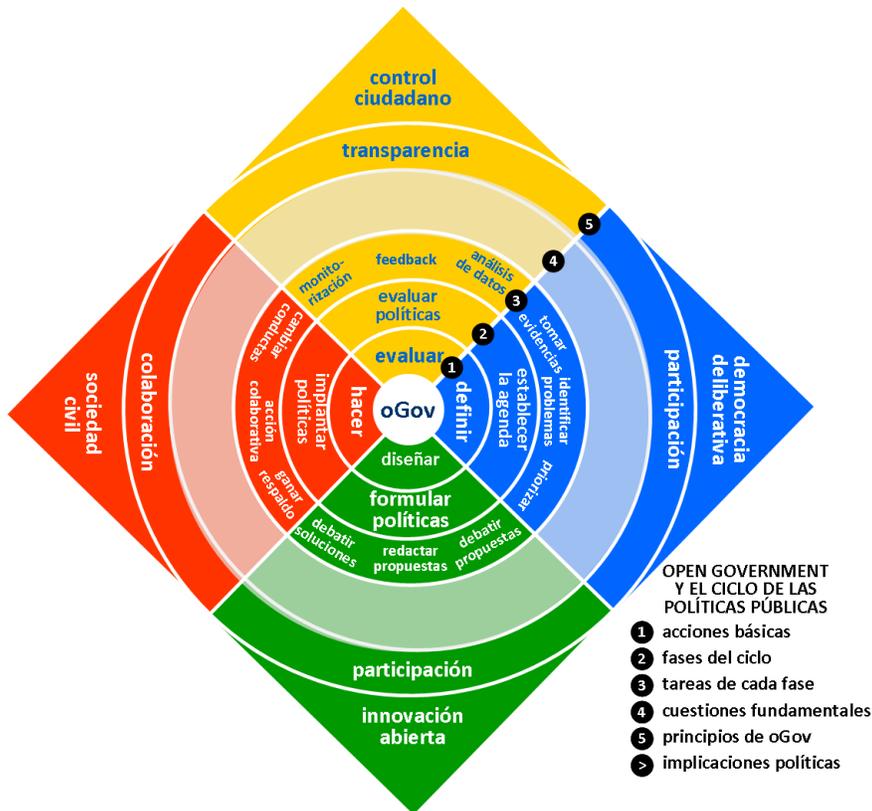
#### 3.1. POLÍTICAS PÚBLICAS

*“Las políticas públicas constituyen el eje fundamental de las acciones estatales, como instrumento orientador de sus intervenciones, que además expresan la voluntad política y las propuestas del Estado frente a la sociedad. (Secretaría de estado de la mujer, república dominicana, 2006)*

*“Para la política pública, el contenido social es vital en la comprensión de las necesidades poblacionales y en la búsqueda de transformaciones”. (Mejía, 2012)*

En términos operativos, *“la política es un conjunto de programas que pretenden alcanzar los mismos fines. Da las orientaciones sobre qué problemas priorizar y define las principales vías y/o límites para la intervención que la política plantea”. (Secretaría de Estado de la Mujer & Fondo de Población de las naciones Unidas, 2006)*

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE-LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---



Fuente: Intraemprendizaje público. OpenGovernment. Ortíz, 2013.

### 3.2. PROGRAMAS

“Un programa es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y los objetivos propuestos dentro de un período determinado”. (Ander-Egg & Aguilar, 1989)

Un programa social está destinado a mejorar la calidad de vida de la población. Está dirigido a la totalidad de la población o a un sector definido con necesidades insatisfechas. “En esta medida los programas son potenciales generadores de valor público en la medida en que generen resultados y efectos favorables para una población que presenta una problemática o necesidad insatisfecha”. (UNAM)

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE-LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---



Fuente: La Metodología del Marco Lógico. Aldunate, E. ILPES-CEPAL. 2010

### 3.3. PROYECTOS DE INVERSIÓN

“Un proyecto se define como el conjunto de actividades que se desarrollan en un periodo determinado, en el cual se involucran recursos (financieros, físicos, humanos, etc.), con el propósito de transformar una situación problemática de una población específica, en una situación en la que esa problemática se elimina o se reduce”. (DNP, 2012) Es un “conjunto de actividades concretas, interrelacionados y coordinadas entre

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

*sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas”. (Ander-Egg & Aguilar, 1989)*

El propósito de todo proyecto es alcanzar un resultado o un producto. Además, todo proyecto se realiza dentro de los límites de un presupuesto y de un período dados. Dentro de las características que contempla un proyecto se encuentran las siguientes:

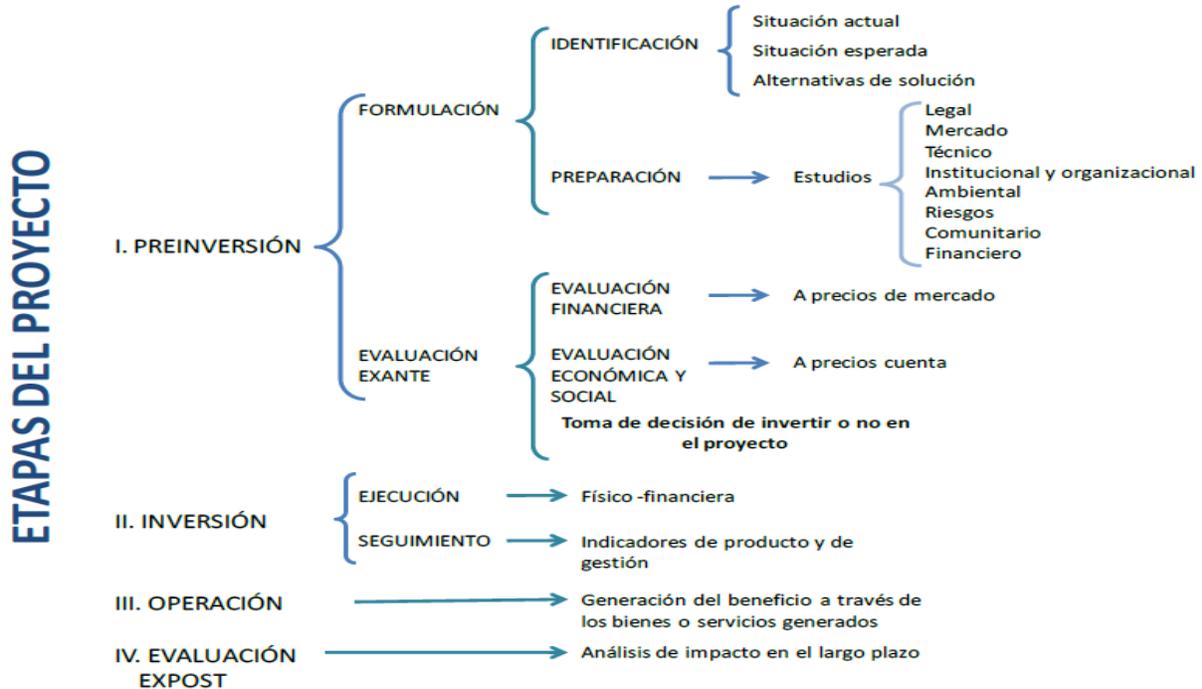
- a) Todo proyecto comporta una serie de actividades de duración determinada.
- b) Se combina la utilización de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales.
- c) Tiene que alcanzar productos y resultados, de acuerdo con los objetivos previstos en su diseño y conceptualización.

El ciclo de los proyectos de inversión y las etapas de los mismos se contemplan en las figuras 2 y 3.



Fuente: Manual para la administración y operación del Banco Distrital de Programas y Proyectos. Secretaría Distrital de Planeación. 2012

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE-LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---



Fuente: Manual de soporte conceptual. Metodología general para la formulación y evaluación de proyectos. Departamento Nacional de Planeación. 2012

### 3.4. ¿PARA QUÉ FORMULAMOS POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS?

Las políticas, programas y proyectos se formulan para dar respuesta a un problema o necesidad identificada en la población, es decir que surgen como *“respuesta a la indagación y el cuestionamiento de una realidad o un campo problemático que denote una amenaza para la población, detectada mediante el análisis situacional y se ordena y articula progresivamente en la medida que se explica la relación entre las preguntas fundamentales para elaborar las políticas, programas o proyectos y los componentes de los mismos. Ello debe estar acompañado de la elección de alternativas de solución coherentes”* (UNICEF)

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

En orden de resolver un problema, las políticas, programas y proyectos permiten tomar previsiones, dar ordenamiento o premeditación para realizar algo o ejecutar una operación, labor u obra. Esta organización y operativización faculta la ejecución de actividades, seguimiento, evaluación y control de recursos, en aras de garantizar la satisfacción de las necesidades sociales, a partir de la racionalidad, compatibilidad y coherencia a la acción.

Cuando se presenta un problema o necesidad social, llamada situación actual, también se presenta una situación futura deseada que se constituye en el resultado de la intervención diseñada para mejorar algunos o todos los elementos de la situación actual.

La formulación y elaboración de políticas, programas y proyectos, *“es de vital importancia para las instituciones y tomadores de decisiones, así como a los especialistas en el área, puesto que habilita la asesoría a las altas directivas en la toma de decisiones sobre inversión y la evaluación del impacto de la gestión de proyectos.*

*El impacto de una política, programa social o proyecto es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios) a la misma. Se mide comparando la situación inicial (LB), con una situación posterior (Línea de comparación = LC), eliminando la incidencia de factores externos.*

*El éxito de éstos es la medida de su impacto en función de los objetivos perseguidos. Es por tanto, la justificación última de su implementación”. (García et al, 2013)*

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

#### 4. MARCO LOGICO

El marco lógico es “una herramienta de planeación basada en la estructuración y solución de problemas” (UNAM) que permite facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas y proyectos.

Su objetivo es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa a las políticas, programas y proyecto de inversión.

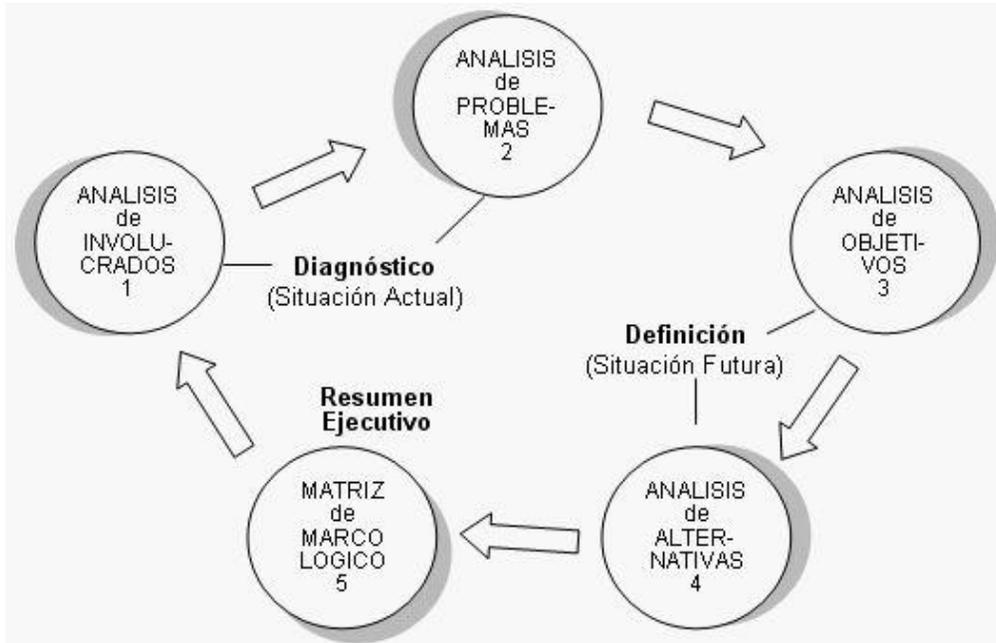
Puede utilizarse en todas las etapas de preparación estas intervenciones: programación, identificación, orientación, análisis, ejecución y evaluación ex-post.

Las ventajas y aportes de la ejecución de la metodología de marco lógico (MML) son, entre otros (UNAM):

- Permite planear, organizar y presentar de forma sistematizada la información del diseño de una política, programa o proyecto.
- Comunica, con un lenguaje común entre los distintos involucrados, qué resultados son lo que se quiere lograr y cómo se pretenden alcanzar, quiénes son los responsables de lograr los resultados de la intervención y en qué tiempo. De ahí que la MML constituya una base para la gestión de la operación de los Programas.
- Apoya al seguimiento y control de la ejecución de la intervención, esto desde la definición de los objetivos y sus metas de ejecución, hasta las decisiones de asignación y reasignación del presupuesto. Lo anterior, expresado en su herramienta MIR, donde se contemplan indicadores y metas claras, para el monitoreo y evaluación de los resultados de cada programa.
- Involucra a los afectados, pues su eficacia depende, en gran medida, del grado en que se incorporen los puntos de vista de los beneficiarios y de otras personas con un interés legítimo con el desarrollo del Programa.
- Permite evaluar la consistencia interna del diseño de la intervención.

La metodología de marco lógico comprende tres instrumentos: árbol del Problema y Árbol de Objetivos, análisis de involucrados, Matriz de Marco Lógico o Matriz de indicadores y resultados (MIR). Y se descompone de cinco etapas que inician con la definición del problema y concluyen en la configuración de la matriz de marco lógico (MIR).

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIETA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE-LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	--	---	---



Fuente: Monografía, Sistema de Marco Lógico.

#### 4.1. ANTECEDENTES:

El enfoque de marco lógico (EML) es una herramienta analítica, desarrollada para apoyar la evaluación de proyectos de desarrollo, es decir que en principio sus líneas no correspondieron a diseño y planificación sino a elementos evaluatorios que trataban de definir las causas y razones de los posibles defectos del proyecto en cuestión.

A finales de la década de los 60, se estableció que el principal obstáculo para una evaluación consistente “era la ausencia de elementos claros de medición (programa definido, objetivos de proyectos y metas a alcanzar) que posibilitasen la adecuada medida y la coherente atribución de responsabilidades. De ahí que se debiera instrumentar una estructura de proyecto que en base a tales elementos permitiera la adecuada evaluación del proyecto” (Calderón, 2008). Finalmente, en la década de los 70 se consolida la metodología de marco lógico como se conoce en la actualidad.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

Fundamentalmente se basa en esquemas o procesos lógicos cimentados en el silogismo aristotélico, instrumento esencial del razonamiento deductivo, pero además es una herramienta caracterizada por su multifuncionalidad y complementariedad, puesto que suministra información valiosa tanto para el diseño como para la ejecución de las políticas, programas y proyectos.

Es utilizado con frecuencia por organismos de cooperación internacional y se compone de una secuencia de 6 pasos metodológicos: definición del problema principal, análisis de involucrados, análisis de problemas, análisis de objetivos, análisis de alternativas, matriz de marco lógico.

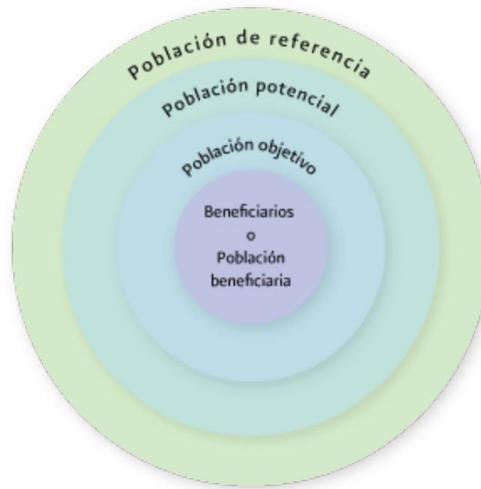
Es un método que pretende ser participativo, debido a que el proceso de formulación se apoya en una negociación previa entre agentes involucrados, lo cual legitima socialmente la política, programa o proyecto.

## **4.2. ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO**

### **4.2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA PRINCIPAL**

El primer paso en la metodología de marco lógico es identificar el problema principal, necesidad o situación problemática que justifica la intervención. Esta caracterización debe contar con tres elementos: necesidad a satisfacer o problema principal, magnitud del problema, delimitación de la población afectada por el problema (población potencial). Dicho problema se refiere a la necesidad insatisfecha de un grupo poblacional puntualizado. Identificar y cuantificar a este grupo poblacional facilita la definición del problema.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE-LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---



Fuente: UNAM. Presupuesto basado en resultados.

**La población de referencia** es aquella con el área de enfoque o sector en el que se está definiendo el problema.

**La población potencial** constituye la parte de la población de referencia que es afectada de forma directa o que presenta el problema que se está definiendo, por ende justifica la intervención.

**La población objetivo** es un subgrupo de la población potencial que se ha definido para atender en un período de tiempo específico. Su definición depende de unos criterios de focalización basados en restricciones de recursos humanos y financieros que se disponen.

**La población beneficiaria** corresponde a aquella parte de la población objetivo que ha sido atendida desde el principio de la intervención y durante su ciclo de vida.

De acuerdo a la UNAM la identificación del problema recoge una serie de cinco pasos:

**“1) Consultar información documental al respecto del sector o área de enfoque, misma que podría obtenerse mediante un Diagnóstico de problemas y del análisis de las prioridades gubernamentales (PND o Programas Sectoriales).**

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

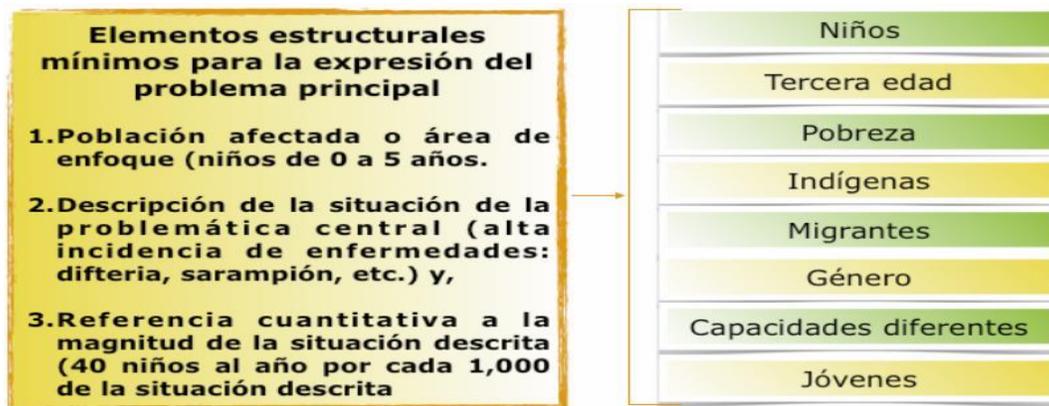
**2) Seleccionar un grupo de actores (expertos y/o actores involucrados) a quienes consultar sobre situaciones negativas que afectan el desempeño del sector que atañe al ámbito de competencias de la organización o instancia pública donde trabajas.**

**3) Realizar sesiones participativas con este grupo de actores para identificar los problemas como una lluvia de ideas tratando de justificarlas con base en la información documental analizada.**

**4) Identificar a qué grupos de la población afecta el problema.**

**5) Realizar el planteamiento del problema principal”.**

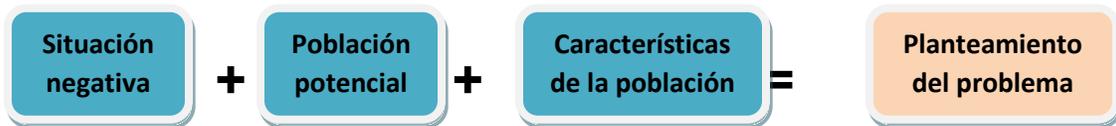
Así mismo es recomendable establecer problemas existentes, no potenciales, plantear el problema como un estado o hecho negativo, no confundirlo con la falta de solución ni con la solución en sí, definir el área de enfoque o población afectada y sustentar las situaciones negativas con diagnósticos, estudios, información estadística, evidencias acerca de cómo se resolvió en otros contextos y evidencia física de las situaciones negativas identificadas, esto aportará a la discusión.



Fuente: UNAM. Presupuesto basado en resultados.

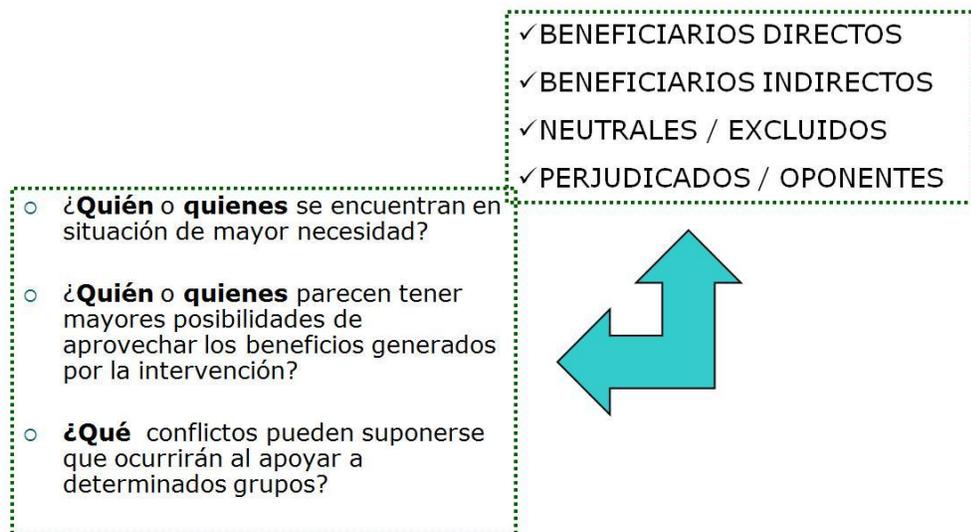
 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

La lluvia de ideas derivada de esta discusión se hace el planteamiento del problema central.



#### 4.2.2. EL ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Su principal objetivo es identificar las personas o grupos involucrados con el problema que se busca enfrentar, viendo quiénes son los más afectados, cuáles son sus principales intereses, sus necesidades, las fortalezas y debilidades que tienen como grupo, las relaciones que mantienen con otros grupos o con otros Implicados, así como definir los actores claves que pueden influir en la solución. Este análisis permite obtener un panorama acerca de cómo perciben las personas las causas y efectos del problema, quiénes apoyarían una determinada estrategia para superar el problema y quiénes se opondrían, cómo maximizar el apoyo y minimizar la resistencia cuando la intervención se empiece a ejecutar.



Fuente: Formulación de proyectos bajo la metodología de marco lógico. PPT.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

Este análisis debe ser permanente y actualizarse durante el diseño y la ejecución de la intervención, pues puede variar. Esta variación se debe a que los involucrados aparecen y desaparecen constantemente durante el ciclo de la intervención, con lo que en la etapa de diseño, no se logra identificar a todos los involucrados, además al momento de identificar las alternativas o estrategias para la intervención, es necesario considerar como cada una de ellas puede afectar a cada involucrado.

En resumen, el análisis de involucrados permitirá (UNAM):

- Identificar a los actores clave que se encuentren involucrados con el problema a enfrentar y por tanto, con relación a la política, programa o proyecto que se está diseñando.
- Incorporar los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes e incluso determinantes para el éxito de la política, programa o proyecto.
- Conocer, aprovechar y potenciar el apoyo de actores con intereses coincidentes respecto de la política, programa o proyecto.
- Disminuir la oposición de aquellos con intereses eventualmente opuestos a la política, programa o proyecto.
- Disponer de insumos para el análisis de problemas (necesidades) y para la definición de supuestos (más adelante cuando se elabora la Matriz de Indicadores para Resultados).

Por lo anterior, se requiere identificar actores, roles y posiciones en aras de determinar el grado de cooperación o conflicto frente a la intervención, la capacidad de participación y fuerza para defender intereses propios, la valoración de importancia, expectativas y fuerza de los involucrados y la priorización de actores.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

Este primer paso se puede presentar de diferentes maneras:

Forma 1:

Grupo de afectados	Intereses	Problemas percibidos	Actitudes	Recursos y mandatos

**Los intereses** son aquellos que tienen relación directa con el problema de o necesidad seleccionada. Si el problema los perjudica se puede poner aquí las soluciones sugeridas por dicho grupo.

**Los problemas percibidos** son problemas específicos o condiciones negativas relacionados al problema o necesidad, tal como los percibe el grupo perjudicado. No debe ser planteado como solución encubierta (no tenemos infraestructura) sino como condiciones negativas (la oferta de servicios de salud es mala)

**Los recursos** pueden ser financieros y no financieros. Los no financieros suelen ser los más importantes y pueden ser recursos humanos (mano de obra, influencia, grupos de presión). **Los mandatos** se refieren a la autoridad formal que tienen ciertos grupos organizados y que están contenidos en sus estatutos, misión, etc.

Forma 2:

Beneficiarios Directos	Beneficiarios Indirectos	Excluidos / Neutrales	Perjudicados / Oponentes potenciales

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

Forma 3:

	<b>Por cada actor involucrado</b>	<b>Por cada actor involucrado</b>
<b>Problemas</b>		
<b>Intereses Potenciales</b>		

Una vez identificados los actores se procede a su categorización en grupos con intereses homogéneos. Para esto se usa un mapa de involucrados que considera pasos como la visualización de los involucrados y la agrupación por áreas de interés. La categorización se hace definiendo una tipología de intereses para ubicar a cada actor, tal como se ejemplifica a continuación:

<b>INTERÉS</b>	<b>ACTORES</b>			
Aliados				
Adversarios				
Neutros				

En este esquema los aliados son aquellos interesados en que el problema se resuelva, los adversarios aquellos que esperan que el problema se mantenga o agudice y los neutros, quienes son indiferentes frente a la resolución o no del problema o necesidad.

La valoración de importancia, expectativas y fuerza de los involucrados facilita la posterior delimitación de los actores con que se debe trabajar en la implementación de la política, programa o proyecto, al establecer su capacidad de influencia en el problema y en su solución. En este punto es recomendable usar la matriz de expectativas – fuerzas:

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

<b>Actor/Grupo de Actores</b>	<b>Interés/Expectativa</b>	<b>Importancia para la operación de la intervención (A)</b>	<b>Fuerza para defender intereses (B)</b>	<b>Posición (AxB)</b>

Se debe dar calificación de -5 a -1 cuando son expectativas o fuerzas negativas para la intervención y de 1 a 5 cuando son expectativas o fuerzas positivas para la intervención.

Esta matriz es un insumo para el siguiente paso de priorización de actores que busca definir sobre cuáles actores es mayor la incidencia positiva o negativa del problema. El nivel de influencia de los actores se percibe en la columna de posición, aquellos que poseen el mayor nivel, no pueden desvincularse de la intervención, es decir que son actores prioritarios, mientras que los que no poseen un nivel mínimo de influencia se denominan actores secundarios o prescindibles, de los cuales, tal como lo indica su nombre, se puede prescindir sin comprometer el éxito de la intervención.

#### 4.2.3. EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Se basa en la definición inicial del problema principal. Es la segunda herramienta para el diagnóstico de la situación, insumo para identificar las posibles soluciones y la población afectada directamente por la intervención. Consiste en un conjunto de técnicas que facilitan la identificación de los problemas principales en el contexto y la visualización de las relaciones de causa y efecto en el árbol de problemas. En tal

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

análisis, “se consideran las condiciones negativas por los involucrados en relación con el problema de desarrollo seleccionado. Mediante la colocación de los problemas principales de acuerdo con sus relaciones de causa-efecto, así como sus interrelaciones, el *Árbol de Problemas* nos ayuda a establecer el “modelo lógico” en el cual estará basado el proyecto”. (BID, 2004)

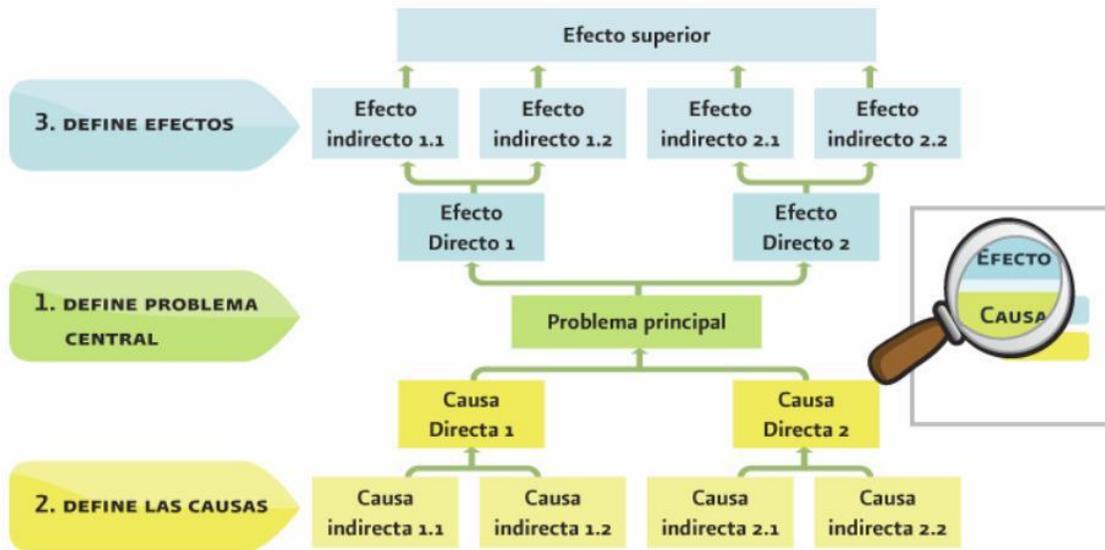
El árbol de problemas es (UNAM):

- *Un esquema gráfico que permite analizar las causas y efectos del problema principal (planteado) que debe solucionarse o atenderse con el Programa.*
- *Una herramienta que se construye participativamente con los miembros del equipo que está diseñando el programa y/o con los involucrados.*

El árbol de problemas se elabora considerando el árbol de causas y efectos y Los pasos para construirlo son:

- 1) Recuperar el problema principal previamente definido.
- 2) Definir las causas del problema principal (Análisis de causas).
- 3) Definir los efectos provocados por el problema principal (Análisis de efectos)
- 4) Elaborar un esquema que integre las relaciones de causa a efecto (Árbol de problemas).
- 5) Revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE-LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---



Fuente: UNAM. Presupuesto basado en resultados.

Un ejemplo en términos de salud es el que ilustra la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2010).

Paso 1: Recuperación del problema principal

**Alta tasa de enfermedades en la localidad**

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE-LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

## Paso 2: Análisis de causas



En este punto, es necesario definir las condiciones negativas que determinan que el problema exista o suceda. Es importante reiterar que la manera de hacerlo es definir las causas como condiciones y no como faltas o ausencias, basarse en la revisión documental y en la evidencia empírica que sustenta el problema principal. Es recomendable no definir más de tres niveles de causas en aras de enfocarse hacia causas sustantivas y directamente concernidas al problema y la competencia de quien pretende resolverlo.

En el caso del ejemplo, la pregunta acerca de **¿por qué** está ocurriendo el problema de alta tasa de enfermedades en la localidad (específica)?, es la que facilita, a partir de sus respuestas, delimitar las causas asociadas al problema.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

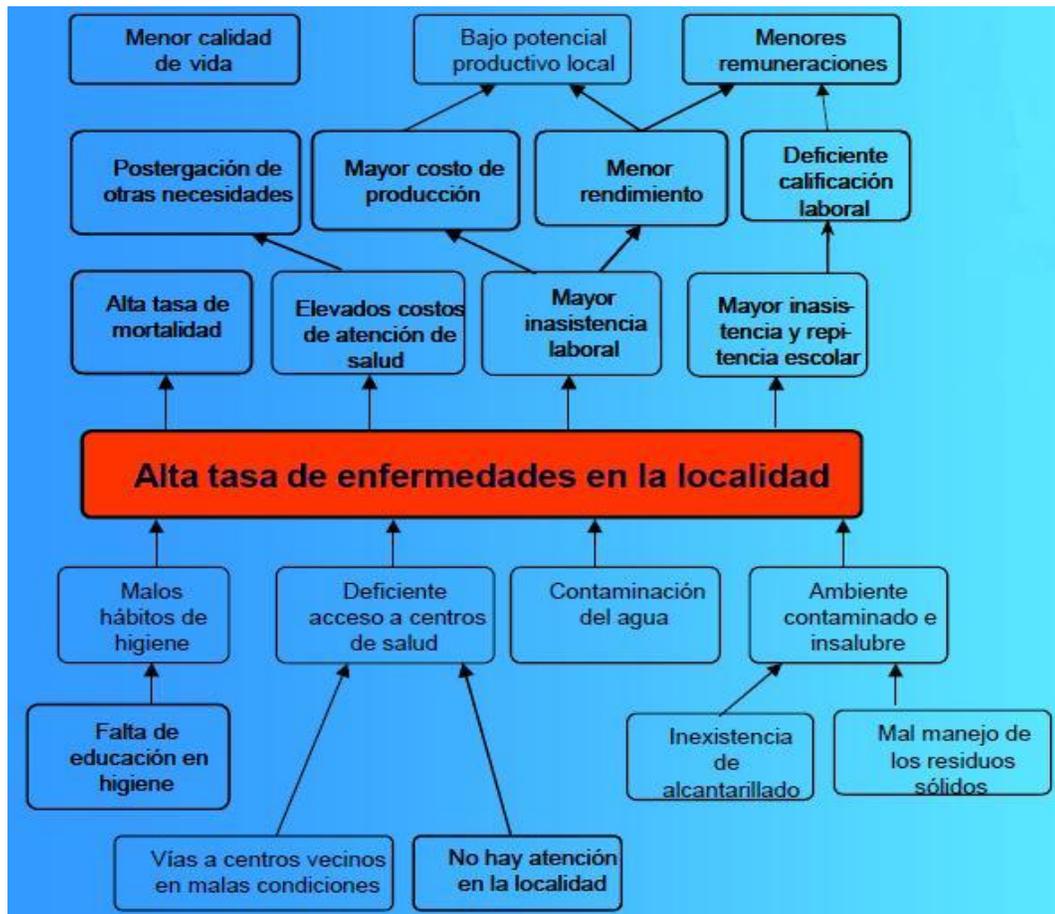
### Paso 3: análisis de efectos



Este es el follaje del árbol de problemas. En él se definen las consecuencias de la existencia del problema definido previamente y relacionado con las causas identificadas. Son aquellas condiciones negativas que ocurrirían si no se resuelve la problemática. La pregunta que acompaña este paso es **¿Qué pasaría** si persiste el problema de alta tasa de enfermedades en la localidad?, la cual se repite para cada nivel de efectos definidos, aunque solo se sugiere llegar hasta un tercer nivel de efectos, de acuerdo a la competencia de la Entidad. Se debe tratar de definir un efecto final, a solucionar a partir de la intervención, lo cual contribuirá a la enunciación del fin de la intervención.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE-LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por: Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	--	---

#### Paso 4: Elaboración del esquema del árbol de problemas



Se obtiene a partir de la integración de los análisis de causas y efectos, con lo que se consigue una lógica de hipótesis causales, es decir que a través de esta dinámica se establecerá un modelo lógico que servirá de soporte para la intervención.

#### Paso 5: Revisión del esquema completo

Se debe revisar la consistencia de la secuencia entre causas y efectos, verificando que cada causa se corresponda con un efecto, no sobren ni falten causas y efectos y que

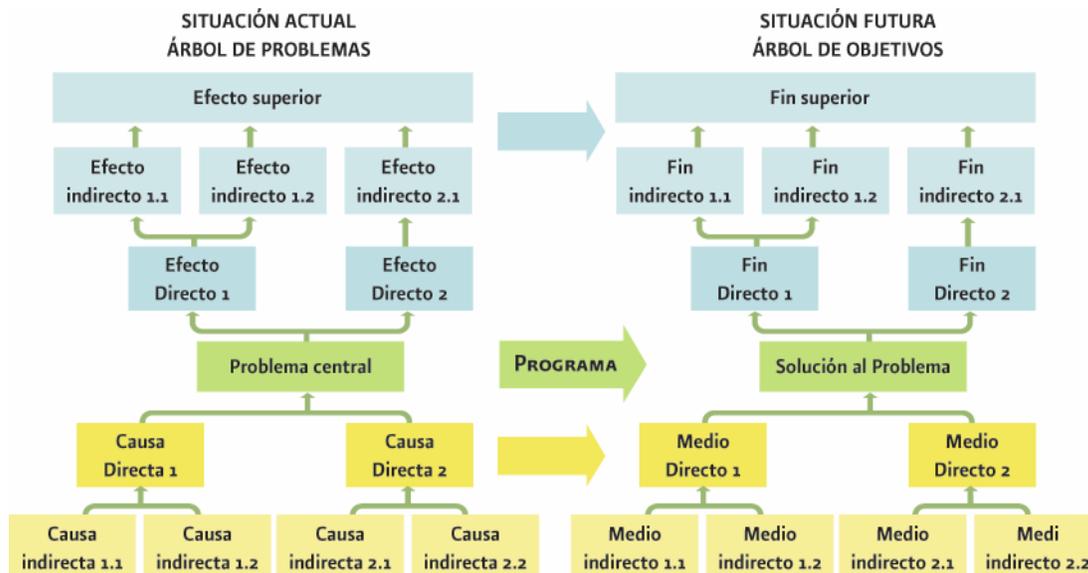
 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENDA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

no se repitan causas en el nivel de efectos y viceversa. Esto facilitará la definición de objetivos en las etapas posteriores. La ilustración correcta de las relaciones de causalidad de los problemas permitirá mejorar el diseño de la intervención.

#### 4.2.4. EL ANÁLISIS DE OBJETIVOS

El análisis de objetivos debe hacerse como parte de la proyección de la situación futura deseada a alcanzar mediante la intervención. En coherencia con el paso anterior la redacción en positivo del árbol de problemas generará el árbol de objetivos esperados con la intervención, en donde las causas son los medios para solucionar el problema, el problema es el propósito de la intervención y los efectos se convierten en fines u objetivos de desarrollo superiores, es decir que se pasa de una relación de causa efecto a una de medios y fines. No obstante se debe tener especial cuidado en plantear los objetivos de acuerdo la capacidad real con que se cuenta.

En razón de que el árbol de objetivos muestra una relación medio-fin, es recomendable identificar primero los fines y luego los medios para alcanzar esos fines. Este instrumento busca identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia.



Fuente: UNAM. Presupuesto basado en resultados.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE-LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por: Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	--	---

Si siguiendo con el ejemplo anterior, proporcionado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2010), el árbol de objetivos que tendríamos sería como sigue:



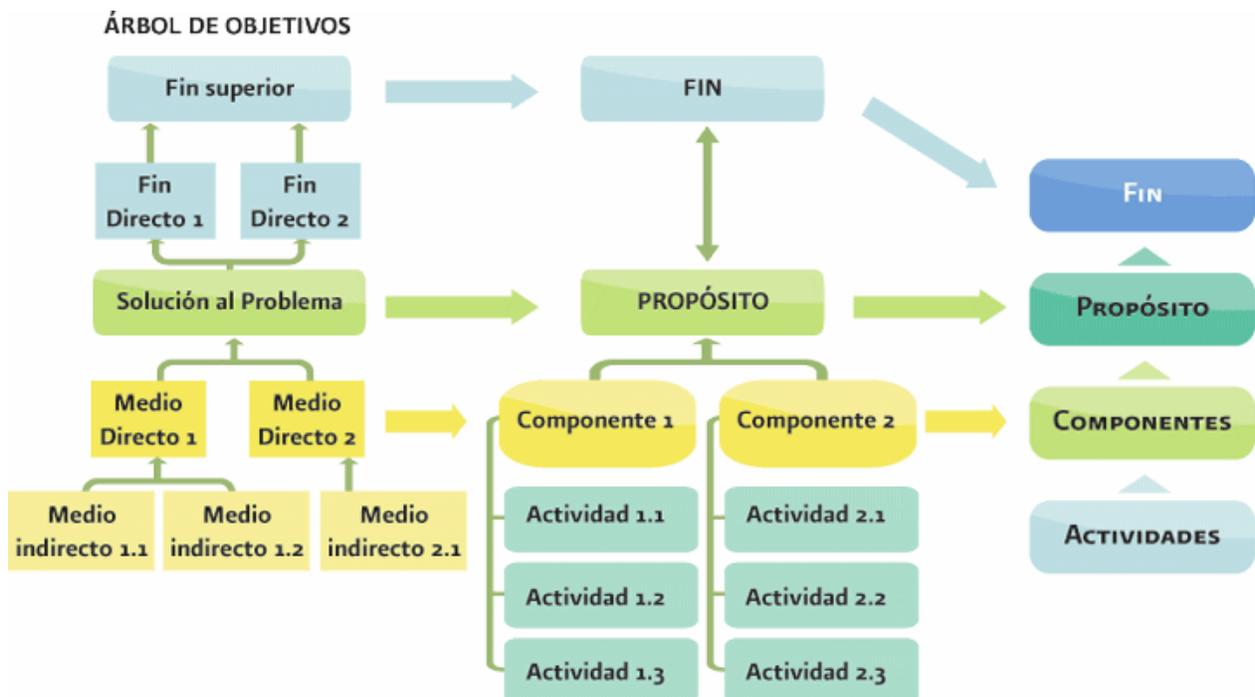
La lógica y pertinencia del árbol de objetivos, muestra la validez del árbol de problemas, si el primero no refleja el segundo, existe un problema en la formulación del árbol de problemas. En este caso, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y eliminar aquellos que no eran efectivos. Se aconseja *“identificar los parámetros, que son aquellas causas del problema que no son modificables por la intervención, ya sea porque son condiciones naturales (clima, coeficiente intelectual) o porque se encuentran fuera del ámbito de acción de la intervención (poder legislativo, otra dependencia administrativa). Estos parámetros se señalan en el Árbol de Objetivos sin modificar el texto del de Problemas. Al ubicar un parámetro, es posible sacar de ambos árboles todas sus*

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE-LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por: Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	--	---

*causas ya que aun cuando alguna sea modificable, no se producirá ningún efecto sobre el problema central". (UNAM)*

Es importante tener en cuenta que algunos de los objetivos y acciones definidos pueden ser complementarios o excluyentes entre sí; además que de los medios que resultan será necesario identificar las alternativas de solución del problema.

Los distintos niveles de objetivos planteados en el resumen narrativo de la Matriz de Indicadores para resultados (MIR) o matriz de marco lógico, se extraerán del árbol de objetivos, de acuerdo al esquema que se muestra a continuación:



Fuente: UNAM. Presupuesto basado en resultados.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

Los objetivos, tanto generales como específicos deben estar aterrizados a la capacidad y competencia de los actores responsables de implementar la intervención; para ello se recomienda atender a la técnica del SMART en la que se especifican los principios por los cuales se debe regir un objetivo:

**S** – Específicos: es decir, lo más concreto posible para identificar lo que se desea alcanzar. Cada objetivo debe tener una acción determinada que posteriormente permita especificar cómo se va a alcanzar dicho objetivo.

**M** – Mensurables: un objetivo que no puede medirse no contribuye de una forma cuantificable a alcanzar las metas, además no se puede confirmar si se ha logrado o no. Hacerlo cuantificable y darle cualidad es posible encontrar desviaciones a las que aplicar medidas correctivas.

**A** – Alcanzables: el objetivo debe ser ambicioso pero posible, previendo la posibilidad de reajustarlo en caso de fuerza mayor.

**R** – Realistas: deben estar dentro de las propias posibilidades.

**T** – Plazo ( en un tiempo determinado): la dimensión temporal de cada objetivo debe ser clara y permitir elaborar una línea del tiempo donde se marquen las distintas etapas para alcanzar tal objetivo.

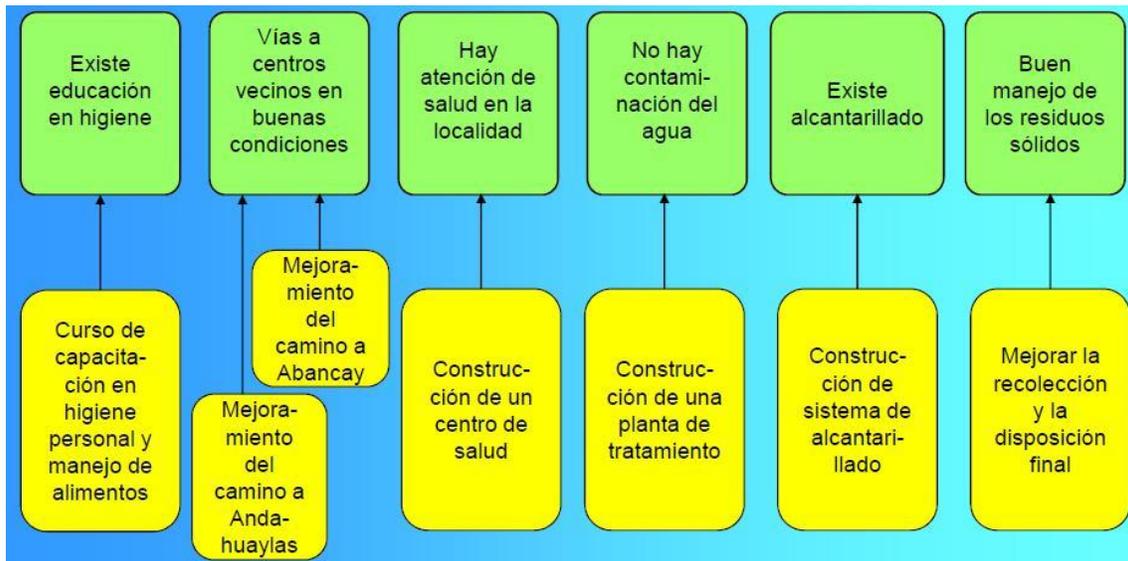
#### 4.2.5. EL ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

El análisis de alternativas o discusión de estrategias consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada. Se deben identificar inicialmente todas las posibles alternativas que en primera instancia son viables para solucionar el problema principal; todas ellas deben tener las mismas cualidades para que sean comparables entre sí, en otras palabras, deben solucionar el problema en las mismas condiciones de calidad, eficiencia y cobertura. Dentro de las alternativas presentadas se ha de escoger aquellas que presenten las mejores características de acuerdo a su análisis, y descartar aquellas no viables por razones técnicas, económicas, sociales e institucionales, o de otra índole, explicando las razones. Luego, para su selección se ha de tener en cuenta *“los intereses de los beneficiarios, los recursos financieros*

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE-LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

*disponibles, los resultados de estudios económicos (costos totales, beneficios), financieros, sociales, institucionales y ambientales, impacto social, sostenibilidad, experiencias previas, los intereses y mandatos de entidades ejecutoras potenciales”.* (BID, 2004)

Para cada base del árbol de objetivos se busca al menos una acción que permita lograr el medio referente (Ver ejemplo del CEPAL, 2010)



Para analizar cada una de estas alternativas se sugiere seguir la secuencia presentada aquí:

- 1) Identificar los medios y fines que se deberían excluir porque no son deseables o factibles de ser implementados
- 2) Identificar etapas de medios y fines que podrían transformarse en alternativas de la intervención o en componentes de la misma.
- 3) Valorar qué alternativa podría presentarse como una estrategia óptima para la intervención, tomando en cuenta criterios como recursos disponibles (capacidad instalada), probabilidad de alcanzar los objetivos, factibilidad política, relación

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

costo-beneficio, riesgos sociales, sostenibilidad, y permanencia en el tiempo de la solución propuesta.

Las propuestas postuladas deben analizarse en términos de:

- Su incidencia en la solución del problema. Se debe dar prioridad a aquellas alternativas que tengan mayor nivel de incidencia. Si se encuentra que dos estrategias propuestas como alternativas no son excluyentes, entonces es probable que ambas se refuercen para el cumplimiento del objetivo.
- Verificar el grado de relación inter-dependiente entre las acciones propuestas y agrupar las que sean complementarias. Cada una de estas agrupaciones podrá configurar una alternativa.
- Verificar la factibilidad (física, técnica, presupuestaria, institucional, cultural) de las alternativas.
- Observar que la alternativa seleccionada esté en el marco de las competencias de los ejecutores.

Este proceso de análisis es propenso a la retroalimentación, por lo que siempre debe ser posible incorporar nuevas alternativas o incorporar varias como componentes complementarios de la solución.

Los criterios para la selección de las alternativas se acuerdan entre los participantes de la formulación y puede hacerse uso de una matriz en la que se crucen los criterios con las alternativas o estrategias señaladas.

Forma 1:

	<b>Criterio 1</b>	<b>Criterio 2</b>	<b>Criterio n</b>
<b>Estrategia 1</b>			
<b>Estrategia 2</b>			
<b>Estrategia n</b>			

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE-LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

Forma 2:

<b>Criterios de Valoración</b>	<b>Alternativa 1</b>	<b>Alternativa 2</b>	<b>Alternativa 3</b>
Menor costo de implementación			
Mayor financiamiento disponible			
Menor tiempo para obtener resultados			
Mayor aceptación de la alternativa por parte de la población afectada por el problema			
Mayor viabilidad técnica			
Mayor capacidad institucional			
Mayor impacto institucional			
Total			

Escala: Mejor=3; Intermedia=2; Peor =1

A los criterios acordados se le asigna un puntaje de acuerdo a su importancia, que permiten comparar las alternativas entre sí. La asignación de los puntajes también debe

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

realizarse de forma participativa. *“Las alternativas resultantes deben ser analizadas en relación con el espacio geográfico y socioeconómico al cual están referidas, con el fin de especificar mejor el problema y de seguir verificando su factibilidad y pertinencia, como soluciones adecuadas al problema. Luego serán objeto de un desarrollo básico y de una evaluación correlativa para seleccionar la que mejor resuelva el problema y garantice el uso más eficiente de los recursos que le sean asignados”.* (UNAM) Por tanto es conveniente complementar el uso de la Metodología de Marco Lógico con otras herramientas de evaluación ex – ante, aplicadas a las alternativas identificadas.

El sentido de este análisis y selección de alternativas es *“definir y evaluar una serie de factores y aspectos que no necesariamente pueden ser llevados a términos monetarios o, que al trabajarlos cuantitativamente, requieren de desarrollos complejos y largos, los cuales a nivel de perfil o prefactibilidad de una política, programa o proyecto no se justifican”.* (UNAM)

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

## 5. LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

La matriz de marco lógico presenta cuatro filas y cuatro columnas en las cuales se suministra información cuyo contenido consiste en:

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
2. Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
3. Medios de Verificación.
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Con lo que dicha matriz es la piedra angular del seguimiento a las intervenciones que buscan la resolución de los problemas o necesidades priorizadas. Es necesario recordar que esta matriz se maneja desde dos principios básicos: *“primero, las relaciones lógicas verticales de causa-efecto entre las diferentes partes de un problema que corresponden a los cuatros niveles o filas de la matriz que relacionan a las actividades (o insumos), a los componentes (o productos), al propósito y al fin como un conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto... El segundo principio es el de la correspondencia (lógica horizontal). Vincula cada nivel de objetivos a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a las condiciones que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (o supuestos principales).” (Nardi, 2006)*

En otras palabras, la construcción de la matriz de configura de tal manera que se puedan reconocer los vínculos causales de abajo hacia arriba: las actividades delimitadas para cada componente, son necesarias para producir el componente, a su vez, cada componente es necesario para lograr el propósito, si se logra el propósito, se contribuye al fin, el fin es la respuesta al problema principal.

Las cuatro columnas corresponden a resumen narrativo, indicadores verificables objetivamente, medios de verificación, supuestos; mientras que las cuatro filas atañen a fin (impacto), propósito (efecto directo), componentes (productos), y actividades.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

### 5.1. Resumen Narrativo

Responde a las preguntas acerca de ¿a qué objetivo estratégico contribuye la intervención?, ¿Qué se espera lograr con ella?, ¿Qué bienes o servicios se requiere producir?, ¿Cómo se producirán los Componentes?

#### 5.1.1 Fin

Corresponde a la solución del problema que se ha diagnosticado, es decir la definición del impacto de la política, programa o proyecto diseñado, una vez éste ha conseguido su propósito; con lo que se infiere que su concreción depende de la operación de la intervención por un período de tiempo largo. Su definición se extrae del último nivel del árbol de objetivos y en su redacción debe identificar claramente el qué, el mediante y el cómo.

**Ejemplo:** *“Contribuir a la igualdad de oportunidades previniendo y resolviendo problemas de salud de modo de mejorar el rendimiento e inserción escolar en estudiantes vulnerables de establecimientos educacionales subvencionados del país”.* (Dipres Chile, 2009)

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

### 5.1.2. Propósito

Responde a la pregunta acerca de ¿qué resultados directos genera la intervención?, es el resultado esperado al final del período de ejecución, En otras palabras, consiste en una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes de la intervención. Es una situación objetivo que se configura en el principal resultado a perseguir con la implementación de la intervención. El título de la política, programa o proyecto, debe derivar de lo contenido en el propósito. Sólo debe existir un propósito, ya que si no es así se puede incurrir en dispersión de esfuerzo y dilapidación de recursos.

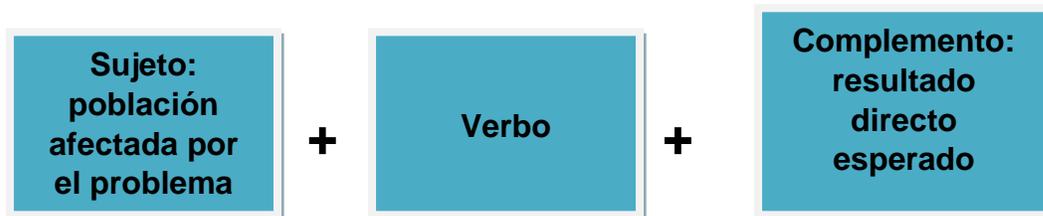
El propósito debe redactarse como si se tratara de un estado alcanzado o logrado, para ello es crítico que el Problema a solucionar esté correctamente identificado, definido y acotado (UNAM):

**“Correctamente identificado:** significa que el análisis previo del problema permitió determinarlo como central o relevante por sus características y efectos negativos.

**Correctamente planteado:** significa que se ha redactado el problema identificando claramente la situación negativa y la población afectada por esta situación negativa.

**Correctamente acotado:** significa que en la definición del problema existen las características suficientes para determinar el sector y los grupos de población afectados por el problema. Una correcta acotación del problema es determinante para una correcta definición del propósito del Programa, pues identificar un problema de manera general solamente permite definir objetivos ambiguos o generales que no contribuyen al diseño de Programas”.

Su sintaxis se define así:



 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

**Ejemplo:** *“Estudiantes de educación básica de escuelas subvencionadas vulnerables mejoran salud bucal mediante acciones clínicas y educativo-preventivas”.* (Dipres Chile, 2009)

### 5.1.3. Componentes

Son los resultados específicos de la intervención que contribuyen a cumplir el propósito, por lo que debe ser razonable suponer que si todos los componentes son producidos de la manera planeada, se alcanzará el propósito. Para definir los componentes se deben considerar los medios que se identificaron en el árbol de objetivos para resolver el problema. Deben registrarse como un producto logrado o terminado, dirigido a un beneficiario final o a beneficiarios intermedios. Estos productos pueden ser bienes, normas o servicios. Su alcance depende directamente de las Entidades ejecutoras, las cuales los articulan dentro de su ámbito de acción y consecuencias. Su selección debe limitarse solo a aquellos pertinentes y suficientes en cantidad y calidad, eliminando aquellos innecesarios para lograr el propósito.

**Ejemplo:** *Programa: Salud Bucal, JUNAEB.*  
*Componente 1: “Estudiantes reciben atención odontológica integral a través del módulo de salud bucal”.*  
*Componente 2: “La comunidad educativa 2 participa de actividades de promoción de escuelas saludables con condicionante de salud bucal”.*  
*Componente 3: “Estudiantes beneficiarios del Programa de Alimentación Escolar, de establecimientos educacionales subvencionados de comunas rurales que no cuentan con agua fluorurada, reciben leche fluorurada”.* (Dipres Chile, 2009)

### 5.1.4. Actividades

Responde a la pregunta acerca de ¿cómo se producirá cada componente?, en tal sentido, *“Son las acciones o tareas que se deben realizar para producir cada componente. Se presentan en orden cronológico y agrupadas por Componente. La ejecución de todas las actividades asociadas a un Componente específico deben*

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

*garantizar la producción del mismo. Las actividades implican la utilización de recursos, por tanto debe incluirse solamente las necesarias*". (Villarreal, 2009) Es recomendable no definir demasiadas actividades relacionadas con los componentes, sino considerar únicamente aquellas que son críticas e imprescindibles para que el componente se produzca.

Las actividades se agrupan en bloques, por componentes, pero debido a que en la matriz de marco lógico solamente registra actividades principales, es recomendable que su número no exceda más de 7 por cada componente. Cada actividad se consigna como anexo en un gráfico de Grant, en donde se estima el tiempo y los recursos de se deben disponer para su ejecución.

Al finalizar el proceso de integración del Resumen Narrativo es necesario verificar y validar su coherencia lógica, observando la secuencia de hipótesis lógicas entre objetivos que se pretendía lograr con el uso de la MIR (verificación de la lógica vertical).

## **5.2. Indicadores Verificables Objetivamente**

Un indicador puede ser definido como *“La especificación cualitativa o cuantitativa que utilizamos para medir el logro de un objetivo. Dicha especificación ha sido aceptada colectivamente por los involucrados como adecuada para medir el logro de los objetivos del proyecto”*. (BID, 2004)

En esta columna se responde al ¿cómo saber que logramos lo que queríamos lograr por medio de la intervención?, por tanto muestran cómo pueden ser medidos los resultados de una política, programa o proyecto, al identificar la evidencia de los logros obtenidos en cada nivel:

*“Los indicadores a nivel de FIN miden el impacto general que tendrá la intervención. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo (grupo social y lugar, si es relevante).*

*Los indicadores a nivel de PROPÓSITO describen el impacto logrado al final de la intervención, si el mismo se ejecuta en forma exitosa. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar. Definen el cambio de comportamiento de los beneficiarios de la intervención ó el cambio en que funcionan las organizaciones.*

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE-LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

*Los indicadores de los COMPONENTES son descripciones breves, pero claras, de cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.*

*ACTIVIDADES: este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por la intervención". (Nardi, 2006)*

Nivel de objetivos	Tipo de indicador	Modalidad del resultado	Posibles dimensiones a medir del objetivo			
			Eficiencia	Calidad	Economía	Eficacia
Fin	Estratégicos	Impacto indirecto				x
Propósito		Impacto directo	x			x
Componentes		Producto	x	x		
Actividades	De gestión	Proceso	x		x	

Fuente: UNAM. Diplomado de presupuesto basado en resultados.

Los indicadores deben poseer características como claridad, relevancia, economía, monitoreable, adecuado, aportación marginal y atributos como especificidad, medición, alcanzables, relevantes y realistas, definidos temporalmente, actualizables, confiables, congruentes, documentados e imparciales.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

Su redacción debe especificar la cantidad (cuánto), la calidad (de qué tipo), el tiempo (para cuándo o entre cuándo y cuándo), grupo social (o grupo objetivo de la población) y el lugar (la localización).

<p style="text-align: center;"><b>Ejemplo:</b> “Programa: Salud Bucal, JUNAEB</p> <p style="text-align: center;">Componente 1: <i>Estudiantes reciben atención odontológica integral a través de módulo de salud bucal.</i></p> <p style="text-align: center;">Indicador de Eficacia/Producto <i>Porcentaje de niños y niñas de 1º básico de escuelas subvencionadas de comunas participantes en Programa con altas integrales. (Dipres Chile, 2009)</i></p>
--

Una vez se han definido los indicadores, se deben establecer los valores de sus líneas de base, para establecer los valores iniciales de las características que se quieren medir, con lo que se permite comparar en el momento del monitoreo y evaluación de la intervención.

### 5.3. Medios de Verificación

“La columna de Medios de Verificación contiene datos de dónde puede la entidad ejecutora o el evaluador obtener información sobre la situación, el desempeño o comportamiento de cada indicador durante la ejecución de la intervención. Ello requiere que los diseñadores del proyecto identifiquen fuentes de información o dispongan que se recoja información, posiblemente como actividad de la intervención, con su costo correspondiente”. (BID, 2004)

Sin embargo, para la definición de los medios de verificación es necesario partir de la respuesta a las siguientes preguntas (UNAM:

- ¿Quién financiará las actividades asociadas al registro y obtención de información?
- ¿Quién desarrollará estas actividades?
- ¿Qué cantidad razonable de información se requiere?
- ¿Existen fuentes de información suficientes? (estadísticas, registros administrativos)

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

- ¿Cuán fiables son las fuentes disponibles?
- ¿Es necesario recopilar más datos? (costos de la actividad)
- ¿Si no se obtiene una fuente de verificación, el indicador respectivo debe ser modificado?

La respuesta las mismas nos permite organizar el desarrollo de esta columna en una secuencia lógica de 8 pasos: definir las fuentes de información, definir los métodos de recopilación de información, definir los métodos de recopilación de información, establecer las unidades responsables de la recopilación, análisis y diseminación de la información (productores de información), establecer los métodos de análisis de la información, definir las frecuencias para la obtención, establecer la aplicación de la información en términos de sus usos esperados, Definir los formatos de diseminación de la información (informes escritos, tablas, presentaciones en reuniones o talleres, etc.), establecer los mecanismos de circulación y usuarios de la información.

Una vez definido el indicador, es aconsejable pilotearlo para verificar sus posibilidades y costos de medición; este pilotaje incluye las fuentes de información necesarias para obtener los medios de verificación definidos.

#### 5.4. Supuestos

La columna de supuestos se refiere a la pregunta, ¿cómo podemos manejar los riesgos? Los supuestos *“Identifican las condiciones que deben ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos y que están fuera del control de la administración de la institución responsable de la intervención. No se consideran como supuestos aquellas condiciones que deben ser identificadas como elementos de diagnóstico o que deben estar disponibles antes de iniciarse el programa. Por ejemplo: recursos aprobados, capacidad técnica disponible, voluntad política, entre otros.”* (Dipres Chile, 2009)

*“Hay tres (3) conceptos claves, relacionados con los Supuestos:*

- 1) *Especifique bien los Supuestos (riesgos) que son demasiado generales.*
- 2) *Analice la importancia y probabilidad de ocurrencia de cada Supuesto.*
- 3) *“Administre” y ejerza influencia en los Supuestos durante el diseño y la ejecución del proyecto, para aumentar la probabilidad de que el Supuesto ocurra”. (BID, 2004)*

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

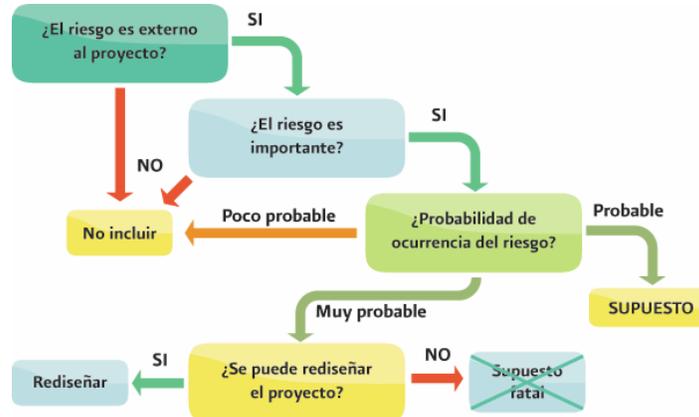
Los Supuestos representan un juicio sobre la probabilidad de éxito de un proyecto, que es compartido por el equipo de diseño del proyecto, el prestatario y el ejecutor.

La definición explícita de los supuestos permite ganar en objetividad durante el monitoreo y al momento de la evaluación final, para no magnificar a posteriori condiciones que no se preveían importantes en una primera aproximación. Del mismo modo, una constante vigilancia o monitoreo sobre los supuestos más críticos lleva a corregir decisiones programadas de antemano si se visualiza que algún supuesto está por fallar o definitivamente no se cumplirá. De allí la importancia de que el monitoreo del programa o proyecto considere también el seguimiento de los supuestos durante la implementación de la política, programa o proyecto (UNAM).

Para la ubicación de supuestos se debe considerar la identificación de los factores externos, su condición de supuestos y la consistencia en la relación causal entre objetivos. Estos factores externos son condiciones importantes para la implementación satisfactoria de la intervención, pero escapan al control de la Organización que pone en marcha la operación. La razón de identificarlos es su influencia significativa en los logros y resultados de la intervención, con lo que a su vez se constituyen en riesgos que están más allá de la gerencia de la política, programa o proyecto. Cuando estos factores externos son importantes pero no pueden integrarse a la lógica vertical de la intervención, se ubican como supuestos. Cuando la consecución de uno de estos supuestos es imposible, se le conoce como “supuesto fatal” porque puede derivar en el abandono o en la reformulación de la intervención.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

Los pasos para la definición de los supuestos se muestran en la siguiente figura:



Fuente: UNAM. Diplomado de presupuesto basado en resultados.

Se debe tener especial cuidado en verificar que los supuestos sean específicos, externos y se ubiquen en el nivel apropiado de la MIR.

Con los supuestos se completa el análisis de consistencia de la relación causal entre los niveles de la MIR, puesto que se constituyen en un requisito de cumplimiento para pasar al siguiente nivel, lo que implica el uso de una “lógica diagonal”.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE-LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

Resumen Narrativo	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	=		Sostenibilidad
Propósito	=	+	
Componentes (Productos)	=	+	
Actividades		+	

Fuente: BID. El marco lógico para el diseño de proyectos. 2004

En cada nivel de la MIR, las preguntas clave son las siguientes:

- 1) ¿Los supuestos definidos a nivel de Fin en la MIR, permiten asegurar la sustentabilidad de los beneficios del programa?
- 2) ¿El Propósito, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, y suficientes, para lograr el Fin?
- 3) ¿Los Componentes, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito?
- 4) ¿Las Actividades, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para producir los Componentes?” (UNAM)



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE SALUD

DESPACHO  
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN  
LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO  
LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA  
FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y  
PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Código: SDS-PGE-LN-007 V.01

Elaborado por:  
Angela Portela Dusan  
Revisado por :  
Monica Ulloa Maz  
Aprobado por:  
Diego Villarraga Rojas



Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<p><b>FIN</b></p> <p>El <u>Fin</u> es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicas en términos de cantidad, calidad y tiempo. (grupo social y lugar, si es relevante).</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se <u>lograron</u>. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "<u>sustentabilidad</u>" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>El <u>Propósito</u> es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se <u>están logrando</u>. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.</p>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>Los <u>Componentes</u> son las obras, servicios, y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)</p>	<p>Los indicadores de los Componentes son <u>descripciones</u> breves, pero claras de <u>cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución</u>. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.</p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>Las <u>Actividades</u> son las tareas que el ejecutor debe cumplir <u>para completar cada uno de los Componentes del proyecto</u> y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto.</p>	<p>Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.</p>

Fuente: Nardi, 2006

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

## 6. BIBLIOGRAFIA

- ✓ Ander-Egg, E; Aguilar, M. 1989. Guía para la elaboración de programas y proyectos. Buenos Aires: Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas. ISBN: 950-582-256-2.
- ✓ Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Oficina de Apoyo Regional de Operaciones (ROS) Oficina de gestión de Cartera y Seguimiento de Proyectos. El marco lógico para el diseño de proyectos. 2004
- ✓ Calderón, F. Guía de orientaciones para la evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo. [www.eumed.net/libros-gratis/2008b/411/](http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/411/)
- ✓ Dirección de Presupuestos, División de Control de Gestión (DIPRES) 2009. Metodología para la elaboración de matriz de marco lógico. [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), Publicaciones, Control de Gestión
- ✓ Fondo de Naciones Unidas para la Infancia/UNICEF Colombia. Fundación Antonio Restrepo Barco. Diseño y Evaluación de Proyectos: Una Herramienta para el Fortalecimiento Institucional, Pp.18.
- ✓ García, D., Manrique, J., Pineda, S., Sánchez, C. & Vásquez, A. (2013) Importancia de los proyectos. México.
- ✓ Modelos de implementación de las políticas públicas en Colombia y su impacto en el bienestar social. Juliana Mejía Jiménez. 2012. Analecta polit. /Vol2/N°3/ pp141-164| julio-diciembre | 2012 | ISSN: 2027-7458 | Medellín- Colombia.
- ✓ Nardi, A. 2006. Diseño de proyectos bajo el enfoque de marco lógico. (parte 1) Universidad Nacional de Córdoba.
- ✓ Secretaría de estado de la mujer & FONDO DE POBLACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS UNFPA. 2006. Incorporar el Enfoque de Equidad de Género en las Políticas Públicas; Una propuesta metodológica. República Dominicana.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE SALUD</p>	<p>DESPACHO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN LINEAMIENTOS PARA EL ENFOQUE MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p> <p>Código: SDS-PGE–LN-007 V.01</p>	<p>Elaborado por: Angela Portela Dusan Revisado por : Monica Ulloa Maz Aprobado por: Diego Villarraga Rojas</p>	
--	---	---	---

- ✓ Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Diplomado de presupuesto basado en resultados.
- ✓ Villarreal, J. 2009. Curso corto sobre evaluación ejecutiva.  
[https://www.dnp.gov.co/Portals/.../Metodologia\\_Marco\\_Logico\\_JV.pdf](https://www.dnp.gov.co/Portals/.../Metodologia_Marco_Logico_JV.pdf)

#### Referencia de Imágenes

- ✓ Ortíz, A. (2013). Intraemprendizaje público. Por una administración innovadora y abierta. ISBN: 9788415562399. Innapinnova.
- ✓ Departamento Nacional de Planeación (DNP) 2012. Manual de soporte conceptual metodología general para la formulación y evaluación de proyectos. Colombia
- ✓ Secretaría Distrital de Planeación. 2012. Manual para la administración y operación del Banco Distrital de Programas y Proyectos.
- ✓ Formulación de proyectos bajo la metodología de marco lógico – MML – Sistema de Marco Lógico. <http://www.monografias.com/trabajos27/marco-logico/marco-logico.shtml>