Tema: Estandares, Proceso y Medición

MATERIAL DE APOYO PARA EL POLILIBRO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

ILPES

NACIONES UNIDAS

CEPAL

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL | SEDESOL

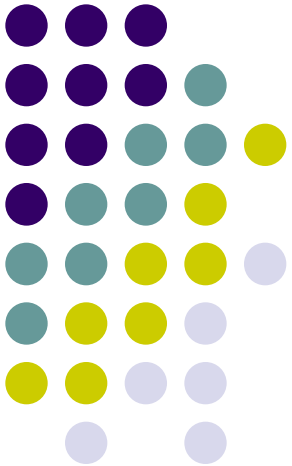
La Matriz de Marco Lógico: Indicadores

Juan Cristóbal Bonnefoy

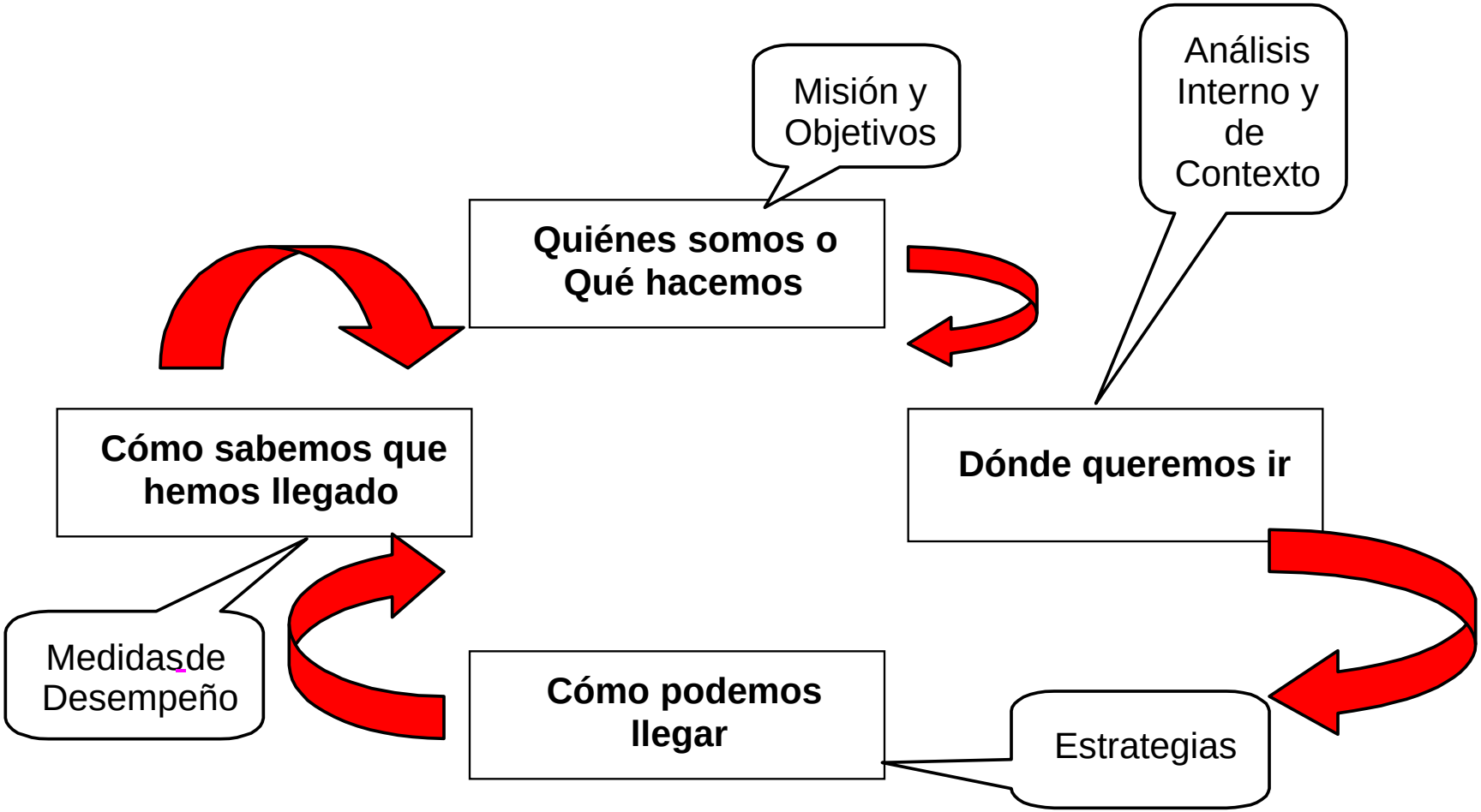
JuanCristobal.Bonnefoy@cepal.org

Secretaría de Desarrollo Social,
Ciudad de México,

Febrero de 2006

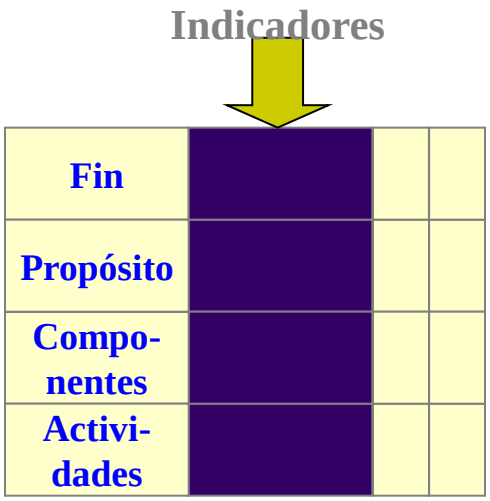


¿Por qué necesitamos indicadores en la planificación y ejecución de iniciativas públicas?



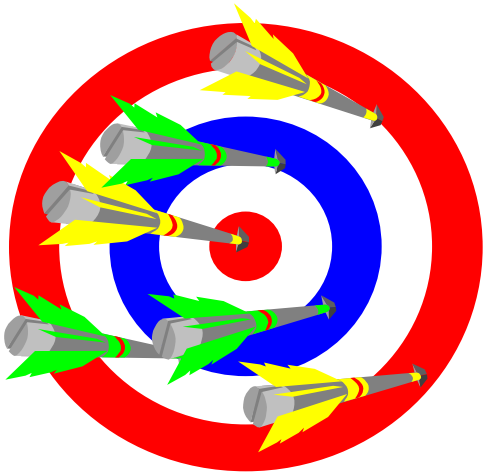
Indicadores en la MML

- Proporcionan la base para supervisar y evaluar la iniciativa
- Definen metas que nos permiten conocer en que medida se cumplen los objetivos
- Establecen una relación entre dos o más variables
- Pueden cubrir aspectos cualitativos o cuantitativos
- Entregan información cuantitativa
- Deben ser acordados con los involucrados

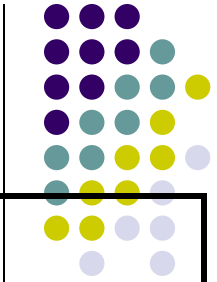


Características de un buen indicador

- Objetivo
- Medible objetivamente
- Relevante
- Específico
- Práctico y económico
- Asociado a un plazo



¿Cuáles son las Dimensiones del Desempeño?



Eficiencia	Eficacia
Relación entre dos magnitudes físicas: producción de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. Ejs: Costo unitario de producción o costo promedio.	El grado de cumplimiento de los objetivos planteados. ¿En qué medida la iniciativa está cumpliendo con sus objetivos fundamentales?
Economía	**Calidad del Servicio**
Capacidad de la iniciativa para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión/propósito. Ejs: Capacidad de autofinanciamiento, ejecución del presupuesto y recuperación de préstamos.	Capacidad de la iniciativa para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son atributos de la calidad: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad, comodidad y cortesía en la atención.

Tipo de indicadores

Según el tipo de información que entregan se distinguen indicadores de:

- **Eficacia:**

  Miden el nivel de cumplimiento de los objetivos

  - Ej. Variación porcentual en el número de usuarios que consultan datos hidrológicos por año y por tipo de información solicitada.
  - Ej. Porcentaje de la red vial que preserva su nivel de servicio de diseño (o cercano)

- **Eficiencia:**

  Relacionan productos con costos o recursos

  - Ej. Costo medio anual por dato hidrometeorológico
  - Ej. Costo total por Km. de camino conservado
  - Ej. Número de pacientes atendidos por médico

Tipo de indicadores

Según el tipo de información que entregan se distinguen indicadores de:

- **Calidad:**

  Evalúan atributos respecto a normas, referencias externas o satisfacción de los beneficiarios (usuarios)

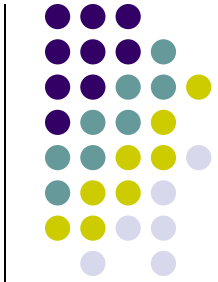
  - Ej. Confiabilidad de los pronósticos hidrometereológicos
  - Ej. Porcentaje de pacientes atendidos que se declaran saisfechos con la atención recibida

- **Economía:**

  Reflejan capacidad para generar y movilizar recursos financieros

  - Ej. Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado
  - Ej. Porcentaje de recuperación de créditos

Indicadores para actividades



- **Indicadores de costo**
  - Relacionan costos (presupuestado / real)
  - Ej. Sobrecosto porcentual del equipamiento

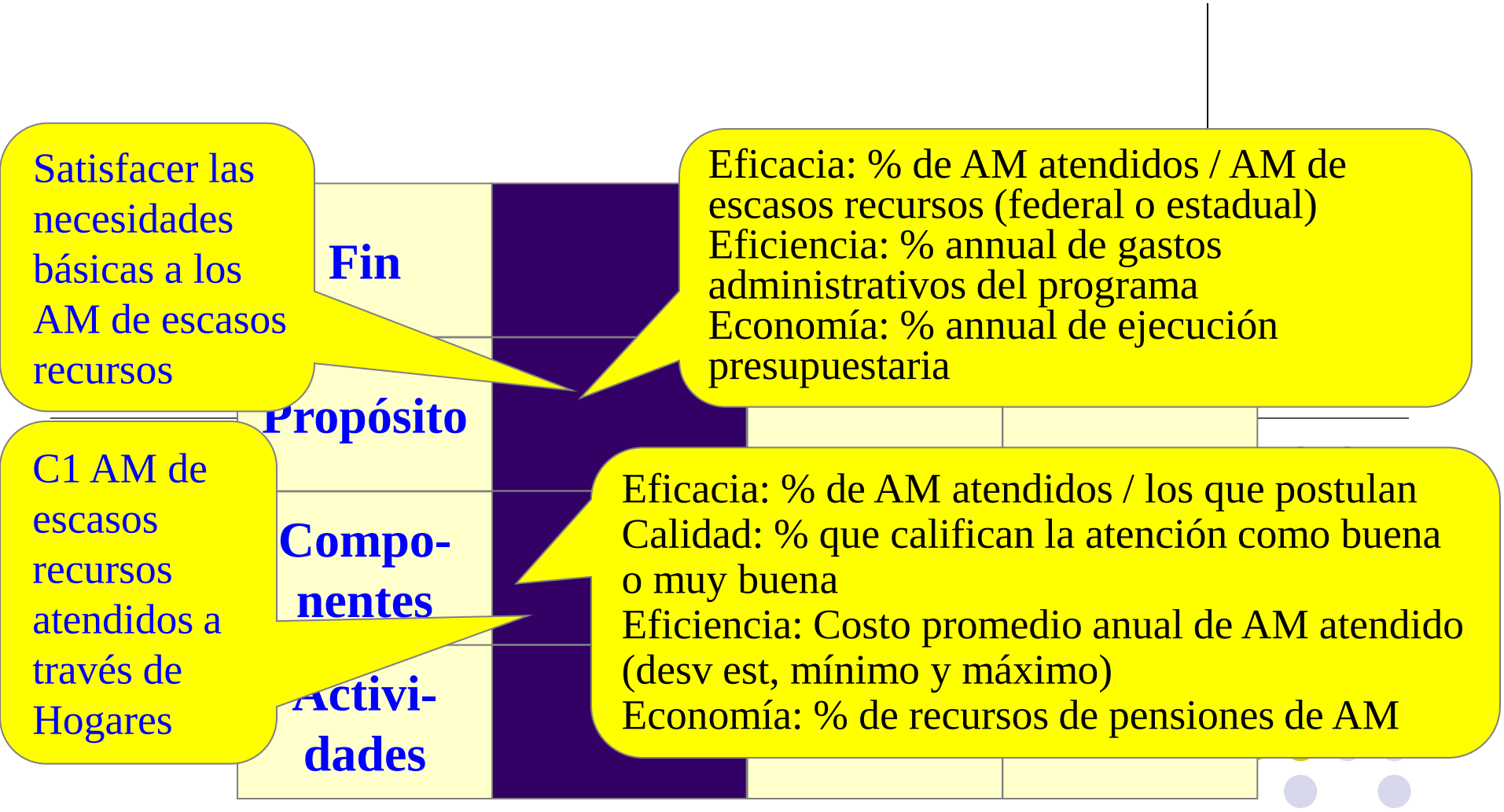
- **Indicadores de cronograma**
  - Miden el nivel de cumplimiento de los plazos programados
  - Ej. Porcentaje de actividades cuyo plazo de ejecución superó el programado
  - Ej. Número medio de días de atraso por actividad.

- **Indicadores de cantidad**
  - Miden el nivel de cumplimiento respecto a la cantidad programada de productos o servicios a generar.
  - Ej. Porcentaje de personas capacitadas respecto a las programadas.

Indicadores



Indicadores CONAPRAN



ANEXO 1 (a) - MATRIZ DE MARCO LÓGICO

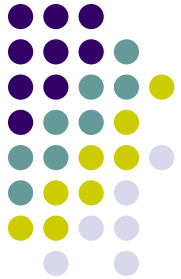
Nombre del Programa:	Programa Concursable de Obras de Espacios Públicos.
Año de Inicio del programa:	Fase piloto, 2002 – Fase regular, 2003
Ministerio Responsable:	Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Coordinación y Administración del programa)
Servicio Responsable :	Servicios de Vivienda y Urbanización (ejecutor del programa)

1 Enunciado del Objetivo	2 Indicadores/ Información	
	Enunciado	Forma de cálculo
FIN: Contribuir a la recuperación del patrimonio urbano construido y la identidad cultural		
PROPÓSITO: Espacios públicos patrimoniales puestos en valor en áreas urbanas consolidadas.	**Eficacia:** Tasa de recuperación o rehabilitación Espacios Públicos Patrimoniales a nivel nacional de acuerdo a la demanda	N° de Espacios Públicos recuperados o rehabilitados en el año t / N° Espacios Públicos postulados anualmente por las regiones
	Tasa de recuperación o rehabilitación de áreas urbanas consolidadas a nivel nacional de acuerdo a la identificación de zonas e inmuebles	N° de Espacios Públicos recuperados o rehabilitados / N° de Espacios Públicos identificados en catastro posibles a recuperar o rehabilitar.

1 Enunciado del Objetivo	2 Indicadores/ Información	
	Enunciado	Forma de cálculo
	Promedio de beneficiados por proyecto desarrollado	(N° total de beneficiarios de los proyectos ejecutados en el año t / N° total de proyectos ejecutados en el año t) * 100
	Promedio de beneficiados directos por proyecto desarrollado	(N° total de beneficiarios directos de los proyectos ejecutados en el año t / N° total de proyectos ejecutados en el año t) * 100
	Eficiencia:	
	Porcentaje de gasto de administración del programa	(gasto de administración[33] del programa año t / Monto total asignado al programa año t) * 100
	Tasa de Costo Promedio de m^2 de Proyectos de Espacios Públicos con respecto al Costo de m^2 de referencia.	Costo promedio m^2 de Proyectos terminados el año t / Costo m^2 de referencia
	Tasa de Costo de Proyectos de Espacio Público con respecto al valor máximo de proyectos.	Costo promedio por Proyecto / Valor máximo de Proyecto (15.400 UF)

1 Enunciado del Objetivo	2 Indicadores/ Información	
	Enunciado	Forma de cálculo
	Calidad: Grado de satisfacción de la comunidad donde se desarrollo el proyecto.	(Nº de Beneficiarios de la comunidad que declaran un grado de satisfacción superior del proyecto /Nº total de Beneficiados de la comunidad encuestados)*100
	Economía: Porcentaje de Apalancamiento por sobre aportes mínimos estipulados	(monto total aportado por terceros en la ejecución del programa año t / monto total mínimo de aporte estipulados para los proyectos) * 100 - 100
	Porcentaje de cumplimiento del marco presupuestario asignado anualmente al programa	(Monto total ejecutado del programa año t / Presupuesto Vigente del programa año t) * 100

Información sobre los Indicadores



- **Nombre:** Porcentaje de la población que aprueba test de conocimientos sobre higiene
- **Fórmula de cálculo:** {número de test con 7 o más puntos (escala 1 a 10) / número de test realizados}*100
- **Medio de verificación:** Test de diez preguntas aplicado a una muestra aleatoria de 45 personas capacitadas.
- **Valor actual** (línea de base)**:** 10 %
- **Tendencia observada y proyectada:** La situación se ha mantenido igual en los últimos tres años y no se preveen cambios sin el proyecto.
- **Meta propuesta:** Igualar la media regional (60% de aprobación)
- **Metas parciales** (avance)**:** No se consideran

La proyección de metas es una tarea compleja …



Ciclo básico del proceso de construcción de indicadores



1.**Identificación y/o Revisión de:**
Misión:
Productos Clientes

Objetivos Estratégicos

2. **Establecer las medidas de desempeño claves**

Eficacia **Resultados Finales**
Eficiencia **Intermedios**
Economía **Procesos**
Calidad **Productos**

3. Asignar las responsabilidades

4. Establecer los indicadores en cada nivel de la organización

5. Establecer los referentes comparativos

6. Construir las fórmulas

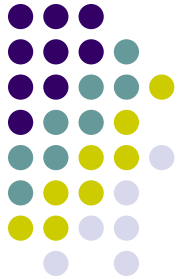
7. Recolectar los datos y generar sistemas de información

8. Validar los indicadores

9. Analizar e Interpretar los Resultados

10. Comunicar e Informar

Recomendaciones sobre Indicadores



- Pueden requerirse varios indicadores por objetivo para medir distintos aspectos de éste (ej.: disminución de enfermedades bronco-pulmonares, disminución de enfermedades infecto-contagiosas).
- El equipo de la iniciativa puede requerir otros indicadores que no son de interés para los demás involucrados. Estos se tratarán según lo descrito, pero no se incorporarán en los informes externos.
- Si los impactos se producirán a muy largo plazo o si el costo de estimar el indicador es muy alto, es mejor buscar indicadores “Proxy” (ej.: porcentaje de disminución de la inasistencia escolar por mes).

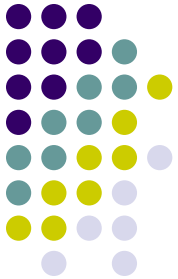
Resumen Narrativo	Indicadores		Medios de Verificación	Supuestos
	Nombre	Fórmula		
Fin:				
Propósito:				
Compo-nentes:				
Activi-dades:				

Medios de Verificación
¿Cómo obtenemos la evidencia?

- Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos (cálculo de los indicadores).
- Pueden incluir:
  - Estadísticas
  - Material publicado
  - Inspección visual
  - Encuestas
  - Informes de auditoría
  - Registros contables

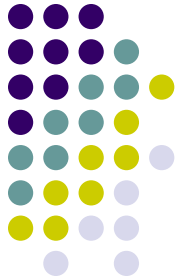


Detalle para medios de verificación



- **Fuentes de información**: Test de 10 preguntas sobre las materias tratadas en la capacitación.
- **Método de recopilación**: Selección de muestra aleatoria de 45 personas capacitadas, encuesta en persona.
- **Responsable de la recopilación**: Juanita Pérez
- **Frecuencia de recopilación**: Por una vez, a los tres meses de concluido el último evento de capacitación.
- **Método de análisis**: Cada respuesta correcta da un punto, aprobación con siete puntos. Se calculará porcentaje de aprobación, media y desviación estandar.
- **Modo de distribución**: Correo electrónico
- **Usuarios**: Unidad de planificación y evaluación, gerente del proyecto, entidades cooperantes, junta de vecinos.

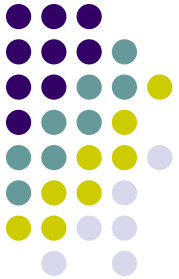
Recomendaciones sobre Medios de Verificación



- Si falta información será necesario incluir actividades para obtenerla.
- Si no se puede conseguir la información, habrá que cambiar el indicador (usar “proxy”).
- Si hay más de una fuente de información, verificar la consistencia de los datos.
- Medios de verificación deben ser acordados con los involucrados.

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACION		MEDIOS DE VERIFICACIÓN
	Enunciado	Forma de Cálculo	
COMPONENTES:			
1. Estadísticas fluviométricas oportunas y confiables generadas.	1.1 Número de meses con información por año.	Número de meses para los cuales se cuenta con información en año	Registros DGA
	1.2 Desfase para la disponibilidad de los datos.	(Fecha registro datos en BNA) – (fecha del dato)	Registros DGA
	1.3 Porcentaje de datos faltantes por año.	(Número de datos faltantes / número de datos esperados) * 100	Registros DGA
	1.4 Confiabilidad de la información	Media de respuestas a pregunta 1.4	Encuesta a usuarios
	1.5 Oportunidad de la información	Media de respuestas a pregunta 1.6	Encuesta a usuarios
	1.6 Suficiencia de la información	Media de respuestas a pregunta 1.9	Encuesta a usuarios
	1.7 Costo de operación anual por estación	Costo total anual de operación de la red fluviométrica / número de estaciones	Registros DGA
	1.8 Costo medio anual por dato	Costo total anual de operación de la red fluviométrica / número de datos registrados en el año	Registros DGA

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACION		MEDIOS DE VERIFICACIÓN
	Enunciado	**Forma de Cálculo**	
PROPÓSITO: Red vial de tuición de la Dirección de Vialidad conserva su nivel de servicio en términos de calidad y seguridad de las vías de acuerdo a los estándares de diseño original.	- Eficacia : 1. Porcentaje de la red vial que se conserva en un estado adecuado para el tránsito actual	(Km. Red Vial Pavimentada en Buen y Regular Estado / Total Km. Red Vial Pavimentada)*100	DV-MOP (Inspección Visual - Auscultaciones)
		(Km. Red Vial No-Pavimentada en Buen y Regular Estado / Total Km. Red Vial No-Pavimentada)*100 *Obs. (i): El objetivo de la conservación debe fijarse en términos económicos y ello conduce a que regular es aceptable en muchos casos* *Obs.(ii) : Las cifras de Kms. totales no considera los Km. concesionados. Se considera sólo la red evaluada, que es un % de la red total. Se cuenta con datos cada dos años.*	DV-MOP (Inventario de Conservación)
	2. Evolución del valor del patrimonio vial	Valor del patrimonio vial en el año N menos valor del patrimonio vial en el año N-2.	DV-MOP
	- Calidad: 1. Porcentaje de la red vial que preserva su nivel de servicio de diseño (o cercano)	(Km. Red Vial Pavimentada en Buen Estado / Total Km. Red Vial Pavimentada)*100	DV-MOP (Inspección Visual)
		(Km. Red Vial No-Pavimentada en Buen Estado / Total Km. Red Vial No-Pavimentada)*100 *Ídem Obs. (ii) anterior*	DV-MOP (Inventario de Conservación)
	2. Disminución del porcentaje del total de los accidentes carreteros cuya causa fue la mala condición de la vía	(% del total de accidentes atribuibles a condiciones de la vía en el año N menos % del total de accidentes atribuibles a condiciones de la vía en el año N+1) *Obs. Un solo indicador para todo tipo de vías y para el país.*	Estadísticas de Carabineros, Informes CONASET e Informes Depto. de Seguridad Vial D.V.
	- Eficiencia: Costo total por Km. de camino conservado	Inversión total anual en conservación de vías tipo "i" en la zona "j" dividido por el número de Km. de vías conservadas de tipo "i" en la zona "j". *Obs.(i) Un indicador para Pavimentos, otro para ripio y*	DV-MOP



No todo lo que pueda ser contado cuenta ...

y no todo lo que cuenta puede ser contado ...