**Matriz de Resultados**

La Matriz de Resultados (MdR) es una herramienta elaborada durante el diseño del proyecto que permite desarrollar y presentar la correlación entre los objetivos del proyecto y los indicadores de los resultados sectoriales alineados con las metas de desarrollo del país. La MdR proporciona un modelo lógico (en algunos casos se usa el marco lógico) para alcanzar los resultados del proyecto. Se trata de una herramienta ampliamente utilizada entre las organizaciones financiadoras de desarrollo (en particular en el BID) y es un insumo fundamental para el Acta de Constitución del Proyecto, que como dijimos anteriormente, es el documento más comúnmente utilizado en la gestión de proyectos y que marca el inicio oficial del proyecto. La MdR tiene una importancia clave en la etapa de inicio (arranque) de la implementación del proyecto ya que proporciona insumos para el proceso de planificación a la vez que sirve como instrumento de seguimiento durante la implementación del proyecto y que eventualmente llevan al armado de la matriz de planificación ya que estos insumos con usados como entradas en las 7 herramientas de la metodología, lo que posteriormente da los insumos para dicha matriz.

Una de las responsabilidades del gerente de proyecto es la de verificar la validez y la actualidad de la matriz de resultados. Si existieran discrepancias, consultas o propuestas de cambio, deberá presentarlas a la Junta Directiva del proyecto para aprobación. La MdR ofrece información relevante para que el equipo del proyecto se familiarice de forma muy rápida con los objetivos del proyecto y pueda contribuir más estratégicamente durante la ejecución de las actividades y la obtención de los resultados.

**Descripción de los componentes de la matriz de resultados**:

**Objetivo del proyecto**: Es el impacto esperado en términos de desarrollo físico, financiero, institucional, social, ambiental o de otra especie al que se espera que el proyecto o programa contribuya. Debe responder al qué y el para qué del proyecto o programa. Es la meta final, expresada en el resultado de desarrollo físico, financiero, institucional, social, ambiental o de otra

especie, al que se espera que el proyecto o programa contribuya. El objetivo del proyecto debe responder al qué y al para qué del proyecto.

**Indicadores de resultados**: Miden el logro del objetivo y/o los resultados esperados. Los indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y ubicados temporalmente. Mayores detalles pueden ser encontrados en la sección de Indicadores S.M.A.R.T.

**Línea de base** (para los indicadores de resultados): Son los valores o el estado de los indicadores de resultado al inicio del proyecto y sirven para medir los cambios que ha logrado el proyecto. La línea de base o línea basal o estudio de base es la primera [medición](http://es.wikipedia.org/wiki/Medici%C3%B3n) de todos los indicadores contemplados en el diseño de un [proyecto de desarrollo social](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Proyecto_de_desarrollo_social&action=edit&redlink=1) y, por ende, permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el 'punto de partida' del proyecto o intervención.[]

La línea de base suele tener un carácter cuantitativo y puede recurrir tanto a [fuentes primarias](http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria) (producidas *ad-hoc*) como a [secundarias](http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria) (por ejemplo: censos, estudios previos), empero se prefiere las fuentes primarias dado que muchas veces los proyectos de desarrollo conciernen a un escenario específico no contemplado por otros investigadores.

Dentro del [ciclo de vida del proyecto](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_del_proyecto), la línea de base debe realizarse cuando éste se inicia; de lo contrario, no se contará con datos que permitan establecer comparaciones posteriores e indagar por los cambios ocurridos conforme el proyecto se vaya implementando. Asimismo, de no realizarse se hacen menos confiables las posteriores [evaluaciones de resultados](http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_proyectos) y/o [de impacto](http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_proyectos) de un proyecto de desarrollo.

El resultado de la línea base se expresa en un informe que describe la situación del problema identificado antes de la intervención del proyecto y la información elaborada se conoce como año base, punto de referencia o año cero

**Meta** (para los indicadores de resultados): Son los valores o el estado de los indicadores de resultado a la conclusión del proyecto; es lo que el proyecto espera lograr. Una meta en términos generales es un valor mesurable al que se desea llegar dentro de un objetivo.

**Componente n**: Los componentes son los productos, sea en forma de bienes de capital o servicios que se producen con la intervención (ejecución del proyecto). Dentro de la matriz se especifican las siguientes columnas que facilitan el seguimiento del proyecto para lograr el seguimiento de lo que va a producir (pueden ser equiparados a hitos): a).Productos: los bienes de capital o servicios que se producen con la intervención; b). Resultados intermedios: se trata de los efectos de una intervención después de un determinado período de tiempo que conduce al resultado deseado; c). Resultado: Son los eventos, las condiciones o las ocurrencias que indican el logro del objetivo del proyecto.

**Línea de base** (para componente n): Valor/Estado actual de los productos al inicio del proyecto. El concepto es similar a los considerados para los indicadores de resultados, pero orientados a los resultados. Se mide el inicio del objetivo (usualmente inexistente) y se van marcando los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto. Se pueden tener líneas de base sobre el tiempo de ejecución del proyecto, sobre el costo de ejecución del proyecto, sobre el alcance de los entregables del proyecto, y una línea de base técnica sobre los requerimientos de los entregables del proyecto.

**Año x**: Grado de progreso en la entrega o la ejecución del (los) producto(s) en el año durante el que se registra el avance. Se describen los logros, metas, objetivos establecidos a alcanzarse en dicho año.

**Meta** (para componente n): Valor/Estado de los productos al final del proyecto. Ver concepto de meta anteriormente descrito.

**Comentarios**: Aclaraciones acerca de los indicadores utilizados o sobre el grado de avance o cualquier tipo de nota aclaratoria (aquí también se incluyen los supuestos del proyecto para lograr el objetivo).

**Procedimientos de armado**:

La MdR presenta y explica la forma en que deberá lograrse el objetivo de desarrollo; además, incluye las relaciones causales entre la ejecución de las actividades, la entrega de los productos y el logro de los resultados; y propone indicadores, líneas de base y metas para documentar los logros. La matriz es uno de los insumos/requisitos para elaborar el plan de riesgos. El Gráfico I.8 muestra cómo se relacionan los diferentes componentes de la MdR.

**Los indicadores claves de desempeño**

**KPI**, del inglés *Key Performance Indicators*, o Indicadores **Clave de Desempeño**, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como **monitorización de actividad de negocio**. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción.

Los KPIs suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del cuadro de mando integral o Balanced ScoredCard - BSC). Los KPIs son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa. Así los KPIs tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnostico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados en el KPI, progresar constantemente.

Referencia: <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

**Los indicadores S.M.A.R.T.**

Existen varios factores que permiten que los proyectos logren sus resultados. Estos son: i) que sus objetivos estén definidos de manera específica, ii) que determinen el ámbito concreto de intervención del proyecto y iii) que identifiquen a sus beneficiarios. Estos factores deberían facilitar la medición y la atribución de los resultados específicos derivados de las actividades del proyecto. Objetivos mal definidos constituyen un obstáculo para lograr una gestión de proyectos orientada a resultados y para evaluar si los resultados han sido o no alcanzados. Al definir los objetivos del proyecto, se deben evitar objetivos vagos e interpretaciones dudosas. Cuanto más detallado sea el objetivo, mejor será su comprensión y mayores las probabilidades de que sea alcanzado.

Los objetivos se miden a través de indicadores, entre ellos los SMART6, que utilizan los siguientes principios básicos para su formulación:

• S: Específicos (Specific). El objetivo a definir debe quedar absolutamente claro y nítido a través del indicador, sin posibilidad de ambigüedades ni interpretaciones. De esta manera su comprensión y las posibilidades de alcanzarlo son mayores.

• M: Mensurables (Measurable). El objetivo debe tener un indicador definido de manera tal que permita ser medible tanto durante al progreso del proyecto como al final del mismo.

• A: Alcanzables (Achievable). El objetivo y su indicador deben ser alcanzables dentro de las limitaciones del presupuesto y el tiempo del proyecto.

• R: Realistas (Realistic). El objetivo y su indicador deben ser realistas y relevantes en relación con el problema que el proyecto busca solucionar.

• T: Tiempo (Timely). El objetivo y su indicador deben tener una fecha de culminación y fechas intermedias para obtener resultados parciales; esto es, tiene que tener un calendario y una fecha de entrega.

El gerente y el personal del proyecto tienen la responsabilidad de revisar que los objetivos del proyecto y sus indicadores cumplan con los criterios SMART. Objetivos ambiguos dan lugar a indicadores ambiguos y pueden generar interpretaciones erróneas sobre lo que significa lograr la

meta del proyecto. Por ejemplo, un objetivo de proyecto que no cumple las condiciones de los indicadores SMART es: “Proveer de agua potable a la comunidad”. Este objetivo que un principio parece simple presenta los siguientes problemas: no está acompañado de un indicador que define la unidad de medida; no especifica si se busca el acceso directo del agua potable en los hogares o en un centro de acopio; no define el tiempo, es decir, no se sabe si hay que lograr este objetivo en un mes o en un año.

Para revisar que cada objetivo cumpla con las características de los indicadores SMART, el gerente del proyecto debe hacer las siguientes preguntas:

• ¿Qué es lo que vamos a lograr?

• ¿Quién o quiénes lo van a lograr?

• ¿Para cuándo debemos lograrlo?

• ¿Cómo sabemos si se logró?

Además se pueden establecer también las siguientes preguntas como guía para el mismo fin:

* ¿es útil el indicador?
* ¿el indicador sirve para tomar decisiones?
* ¿simboliza y representa claramente el concepto que se desea conocer?
* ¿es compatible con el resto de indicadores de forma que permite contrastar los resultados?
* ¿compensa la utilidad que genera con el costo de recolección de información y desarrollo del indicador?
* ¿está suficientemente definido de tal forma que el resultado pueda ser comparable en el tiempo, sin dudas, sobre la fiabilidad de los datos?
* ¿es clara la representación gráfica utilizada?
* ¿es redundante con otros indicadores ya existentes?
* ¿es adecuada la periodicidad establecida?
* ¿existe una forma más sencilla de obtener la información?
* ¿se aprovechan adecuadamente los medios informáticos para optimizar el proceso de obtención del indicador?
* ¿se ha definido el nivel de divulgación y de confidencialidad que requiere el indicador?
* ¿se comunica el indicador a las personas involucradas en el área, actividad o proceso?  
  - etc

Establecer metas mensurables y relevantes con las cuales la mayoría de los involucrados estén de acuerdo es la plataforma de un proyecto exitoso. Al comprometer a los stakeholders importantes en el proceso de establecer los objetivos y los indicadores SMART, el gerente del proyecto genera más posibilidades de que el proyecto tenga un buen comienzo.

Se ha podido comprobar en seminarios y procesos de consultoría, la confusión que existe a la hora de fijar indicadores, ya sea para cumplir con lo que sugiere ISO 9000 o bien para el desarrollo del cuadro de mando del Balanced Scorecard.

Algunas personas parten de una meta para definir el indicador, lo cual es un error, otras personas confunden lo que es un indicador con la fórmula para su cálculo. Los hay quienes primero definen el indicador y luego establecen el objetivo.

Con el propósito de ayudar en esta problemática, es importante señalar una serie de razones que se brindan para mostrar de dónde nacen los indicadores:

* Los indicadores nacen a partir de la definición de las variables críticas para cada objetivo, como veremos en detalle más abajo.
* Es importante diferenciar que unos indicadores reflejan los resultados de la actuación pasada (Lag measures), otros describen lo que se hace (desempeño), y son conocidos como “inductores” (Lead measures, Drivers), generalmente de corto plazo.
* Los indicadores de resultados y los indicadores de desempeño o inductores forman una cadena en la que los resultados del nivel inferior pueden ser los inductores del nivel superior.

**Indicadores e Inductores**

Para entender la diferencia entre indicadores de resultado e inductores, es importante conocer el propósito de cada uno de ellos:

Indicadores de resultados (Lag measures)

* Reflejan resultados de decisiones pasadas.
* Generalmente no son claros para el personal operativo.
* Nadie se siente responsable por el resultado
* Son equivalentes a las autopsias pues dan información sobre lo que ya pasó, sin que se pueda cambiar su resultado.  
    
  Inductores o Indicadores de Desempeño (Lead measures o drivers)
* Dicen cómo lo hacemos.
* Muestran pasos a seguir día a día.
* Más accesibles a gente de línea.
* Personal se siente responsable de las variaciones.

Generalmente miden procesos o el desempeño.  
  
En contraposición a las autopsias, equivale a hacer una biopsia, para detectar que está ocurriendo y tomar acciones apropiadas para mejorar el resultado.  
  
Un par de ejemplos pueden ayudar a una mejor comprensión:  
  
Si se establece un indicador de resultado como el tiempo en que se tarda en llegar a un destino, el inductor o indicador de desempeño o gestión, puede ser la velocidad a la cual se conduce, si se controla la velocidad es probable que se logre el resultado.  
  
Si en una fábrica de repostería se tiene un indicador de resultado que mide cuantos productos salen defectuosos por exceso o falta de cocido, los inductores podrían ser el tiempo de cocido y la temperatura del horno.  
  
En ambos casos si gestiona adecuadamente los inductores, es muy probable que alcance el resultado.  
  
  
**Criterios sobre que indicadores usar**  
Los siguientes criterios pueden ayudar en la definición de indicadores:

* Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme  
  en toda la empresa.
* Los indicadores utilizados entre diferentes perspectivas deben estar claramente conectados. (En caso de que utilice el Balanced Scorecard).
* Deben servir para fijar objetivos realistas.
* Debe ser un proceso fácil y no complicado.
* Se debe buscar un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de actuación (inductores).
* Los cuadros de mando de un nivel inferior, raramente están vinculados en un sentido formal, matemático, a los del nivel superior, pero por supuesto se intenta que los vínculos existentes sean lógicamente persuasivos.  
    
  La referencia citada define una ruta interesante para la definición de indicadores:

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivo** | *Declaración de lo que la estrategia debe lograr y qué es crítico para su éxito.* |
| **Aclarar** | *Qué queremos realmente conseguir (aclarar cuál es el objetivo buscado)* |
| **Variables que muestren logros** | *Hallar las variables críticas del objetivo buscado (factores claves de éxito – FCE)* |
| **Indicador** | *Halar los indicadores adecuados para cada variable ¿Cuáles son los indicadores críticos que indican nuestra dirección estratégica?* |

Ejemplo

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivo** | ***Capacitación al personal ejecutor en gestión de proyectos.*** |
| **Aclarar** | *Mejores oportunidades de desarrollo profesional para los ejecutores. Captar a los mejores talentos organizacionales para la planificación y ejecución de los proyectos de desarrollo. Incrementar la eficiencia terminal de los proyectos en tiempo, costo y alcance.* |
| **Variables que muestren logros** | *Ejecutores con promedio de excelencia en el curso de capacitación. Proyectos ejecutados en tiempo, monto y entregables. Proyectos de desarrollo en los que el personal ejecutor participa.* |
| **Indicador** | *No. de proyectos terminados a tiempo, en presupuesto, y con logros acorde a lo planificado. No. de proyectos en los que participan ejecutores capacitados. Comparación de proyectos de desarrollo con ejecutores capacitados vs. Proyectos de desarrollo sin ejecutores capacitados. No. de proyectos que utilizan la metodología 7 pasos vs. No. de proyectos que no la utilizan. Uso de la metodología de valor ganado.* |

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivo** | *Efectividad comercial para la exportación* |
| **Aclarar** | *Utilizar todos los recursos comerciales para que pymes vendan más al exterior.* |
| **Variables que muestren logros** | *Eficiencia y capacitación de la fuerza de ventas. Publicidad eficiente en el exterior como marca país. Canal de distribución que aumente participación. Desarrollo de confianza en ejecutores de proyecto de desarrollo.* |
| **Indicador** | *% de aumento de la rentabilidad de las pymes (medido cada 6 meses de participación en el programa). Top of mind (relación marca país-producto en mercados seleccionados). Número de nuevos clientes. % de aumento de participación en el canal. % de aumento de pedidos y ventas al exterior vs. locales.* |

En ningún momento es conveniente partir de un indicador para definir un objetivo.  
  
Lo correcto es aclarar primero cual es el objetivo buscado. La secuencia lógica e internacionalmente aceptada es: Objetivo, indicador, meta. El proceso de definición de indicadores, requiere que se defina con claridad “qué medir, cómo medir, cuándo medir, fuente de la medición y responsable”.

Referencia: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/90.htm> Cómo definir indicadores de Grupo Kaizen.