



Consejo Nacional de Evaluación
de la Política de Desarrollo Social

ILPES



NACIONES UNIDAS

CEPAL

“Herramientas de Monitoreo y Evaluación para la Medición de Resultados” Metodología de marco lógico

Oaxaca, 3 - 5 septiembre 2024

Dante Arenas Caruti
ILPES/CEPAL
dante.arenas@cepal.org

www.coneval.gob.mx

1

Matriz de Indicadores

2

Factores relevantes y propuesta de indicadores

3

Validación técnica de indicadores

4

Construcción de fórmula

5

Medios de Verificación y metas

6

Ficha técnica

7

Tipos de indicadores

¿Qué es la matriz de indicadores?

La Matriz de Indicadores (matriz de marco lógico) **es una herramienta de gestión:**

- Permite presentar al programa en **forma resumida, estructurada y sintética**
- Debe ser **consensuada con los principales involucrados**
- Permite abordar el tema de **seguimiento (monitoreo)** con mayor facilidad
- Establece **mayor claridad sobre los objetivos y metas** que se buscan alcanzar
- Hace más **evidentes los riesgos de operación**
- Permite **establecer una base objetiva para su evaluación**
- Aporta **terminología uniforme** que facilita la comunicación y reduce ambigüedades

¿Qué Resultado buscamos y cómo lo logramos?

¿Cómo sabemos que lo estamos logrando?

LÓGICA VERTICAL

Resultados

Implementación

¿Qué objetivo más ambicioso resolvemos?

¿Que problema queremos resolver?

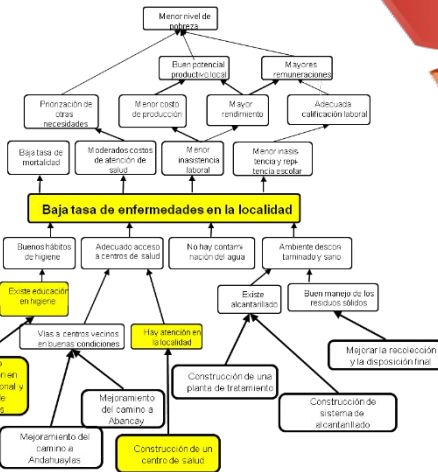
¿Qué bienes y servicios entregamos para resolver el problema?

¿Qué conjunto de actividades hay que llevar a cabo?

Resumen Narrativo	Indicadores de Desempeño			Medios de Verificación	Supuestos
	Enunciado	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición		
Fin:	 <p>LÓGICA HORIZONTAL</p> <p>Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)</p>				
Propósito:					
Componentes :					
Actividades:					

La metodología, trabaja con 3 instrumentos:

- **Análisis de Población Objetivo**
- **Árbol del Problema y Árbol de Objetivos**
- **Matriz de Indicadores para Resultados**



Resumen Narrativo	Indicadores de Desempeño			Medios de Verificación	Supuestos
	Enunciado	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición		
Fin:					
propósito:					
Componentes:					
Actividades:					

Un problema es una **situación o condición negativa -NO DESEADA-** que afecta a un grupo de personas en un territorio determinado y que exige una solución.

Ejemplo: bajo rendimiento académico, desnutrición, polución, violencia intrafamiliar, acceso a atención médica, deforestación, baja productividad, delincuencia, drogadicción, hacinamiento, conectividad, entre otros.



Pensar un problema público a atender con políticas públicas es meditar:

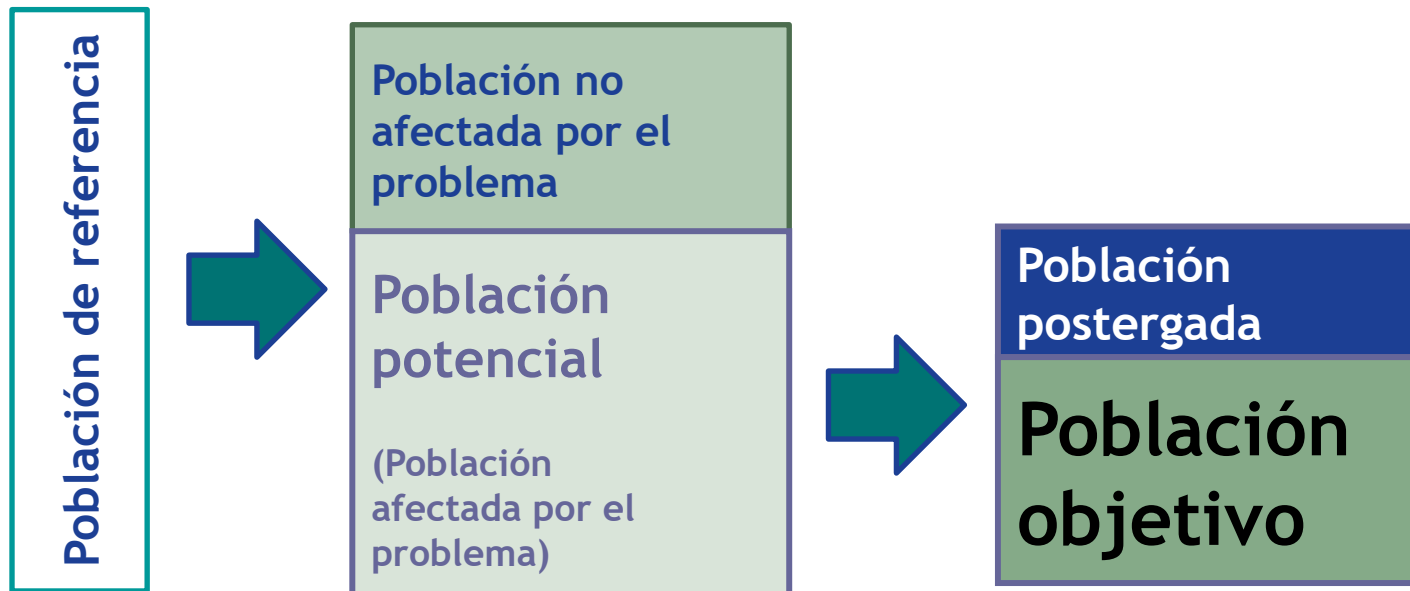
- ➔ **Existe una población que lo sufre (diagnóstico basado en la evidencia)**
- ➔ **Existen los recursos y alternativas de solución**
- ➔ **Qué aspectos de esa situación no deseada es capaz de solucionar concretamente.**
- ➔ **Existe una agenda de gobierno que lo contempla.**
- ➔ **Existen las competencias para resolverlo**

TODO PROBLEMA PÚBLICO ESTÁ VINCULADO A UNA POBLACIÓN QUE LO SUFRE

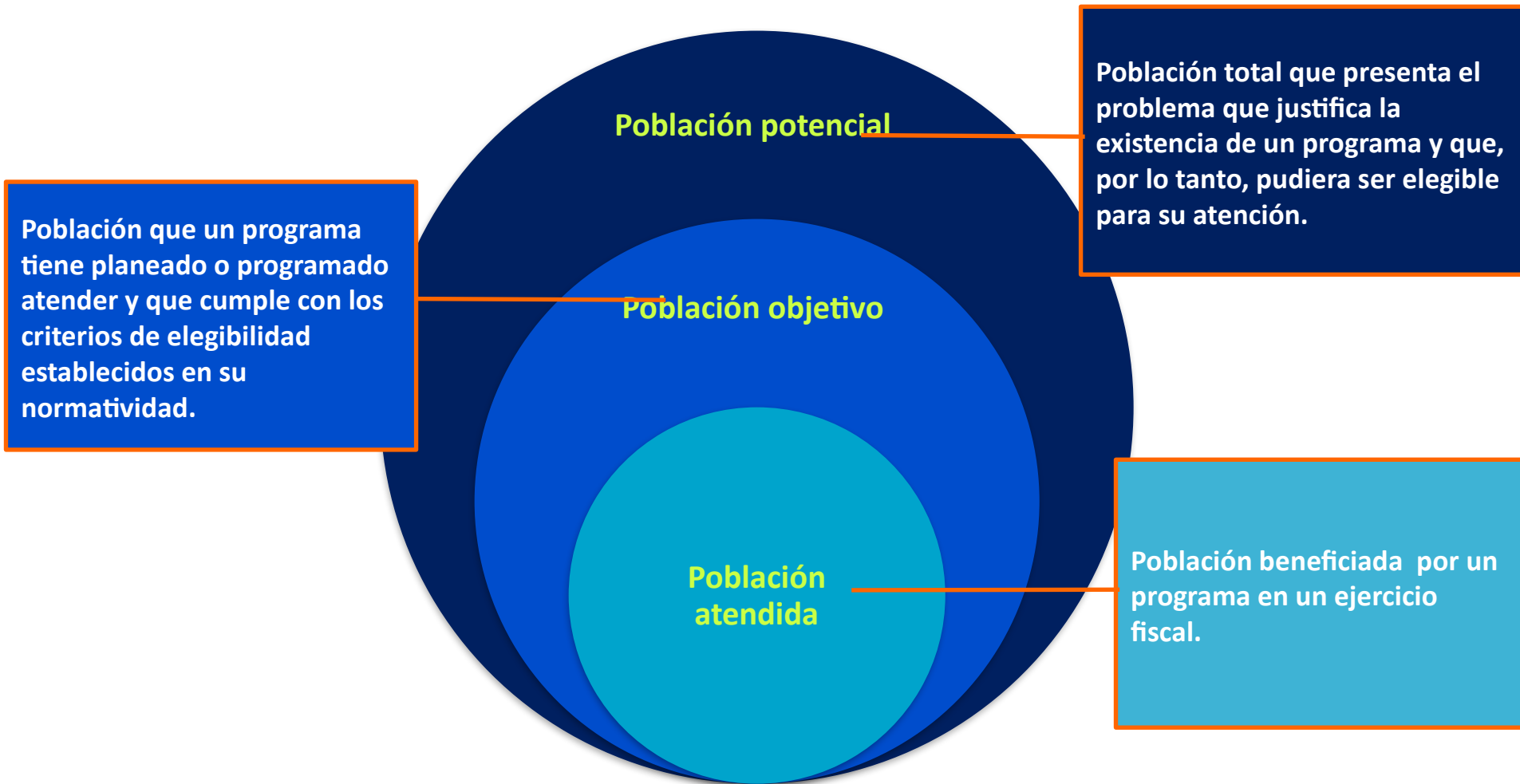


Identificación de la población objetivo

- El problema no se da en el vacío
- Si hay un problema es porque existe una población que lo sufre



¿Cómo se determina la población objetivo?



Población potencial:
Todas las personas
desempleadas en el país

Población objetivo:
Personas desempleadas
entre 18-55 años

Población atendida:
12% de la P.O. en el
ejercicio fiscal 2021

Criterios de
focalización o
selección

dirigir las
acciones a
una población
y/o territorio
definidos

Árbol de Problemas

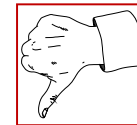
Identificación del problema

- Identificar los problemas de la situación analizada
- Centrar el análisis en el problema principal
- Formular el problema como un estado negativo
- No confundir el problema con la **falta de una solución**

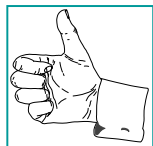
Los pobres no acceden a vivienda



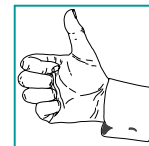
Hace falta un semáforo en la intersección

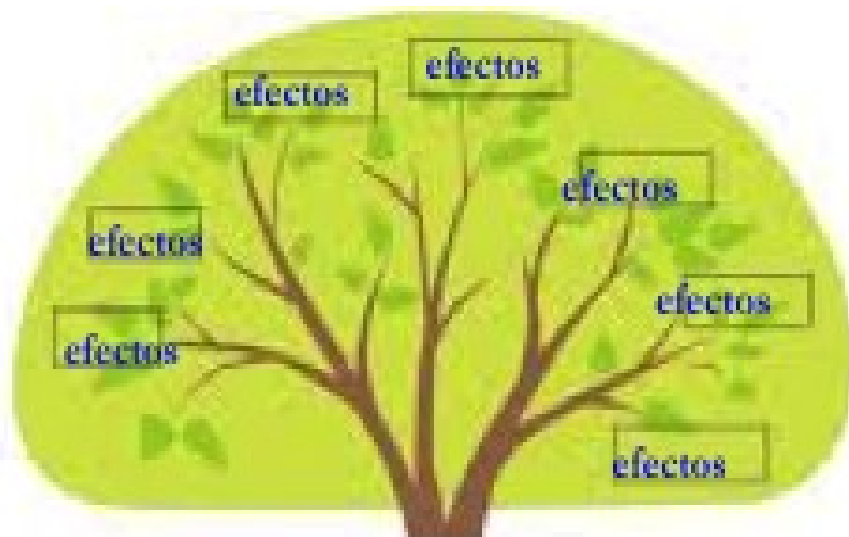


Existe población pobre carente de un lugar digno donde habitar

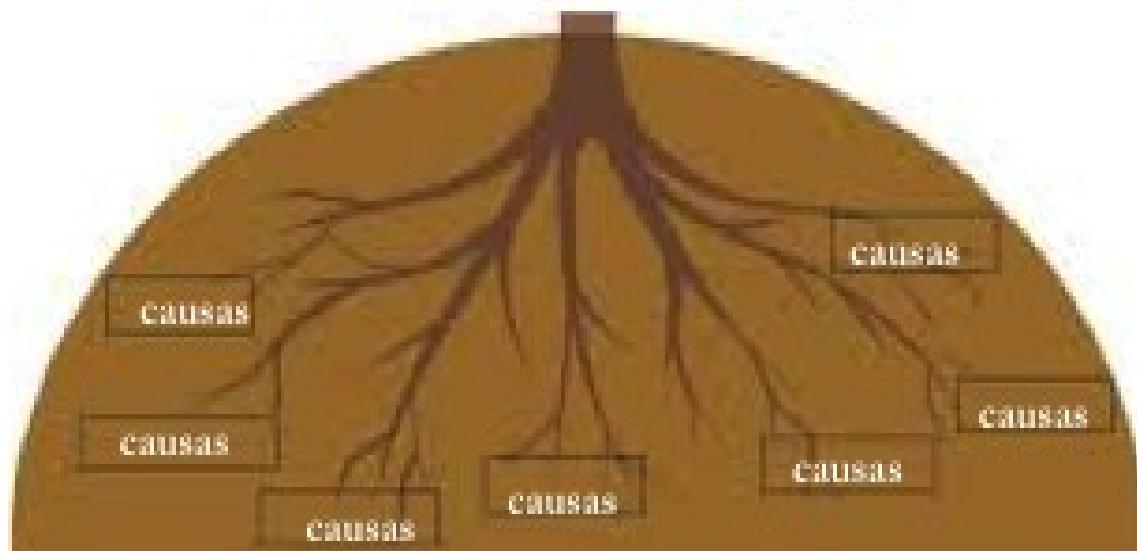


Hay una alta tasa de accidentes en la intersección





Población + problema principal



Niño/as de hasta 5 años que habitan zonas de alta marginación presentan mala nutrición

¿Por qué?

Los padres no tienen ingresos suficientes para alimentar a sus hijo/s

¿Por qué?

Empleos Insuficientes

Bajos ingresos en el hogar

Muchos dependientes en los hogares

¿Por qué?

Crisis economía

Desigualdad y exclusión

Acceso a cuidados de salud

Conocer las causas



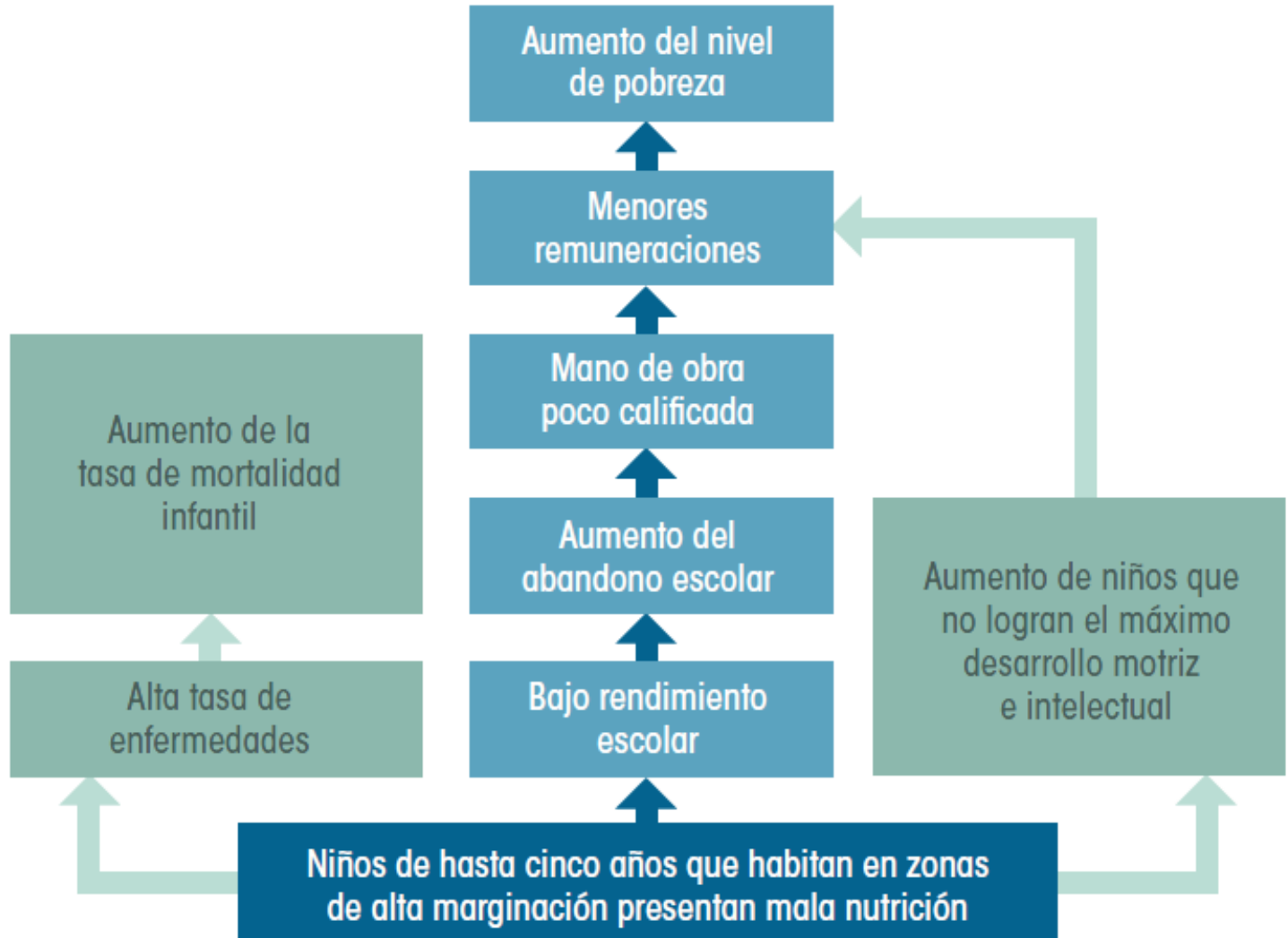
Conocer las causas

- Se debe identificar y describir el problema y las causas que lo originan.
- Cuantificar el problema y su evolución, definiendo su localización geográfica y distribución entre grupos de población
- La "falta de" no es el problema a resolver

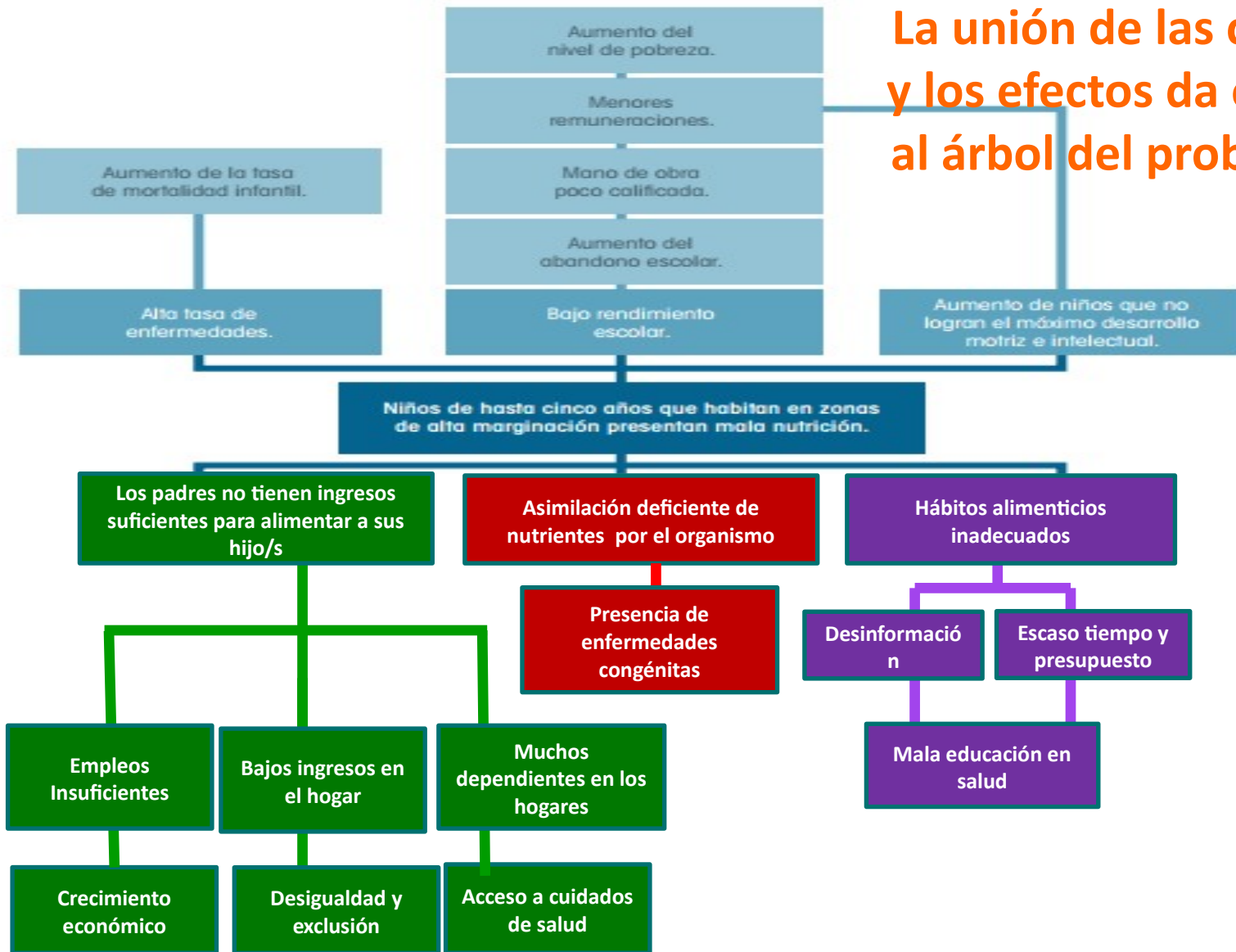


También conocer los **efectos** del problema

- ¿Cuáles son las consecuencias del problema?
- ¿Qué consecuencias tienen esos efectos?

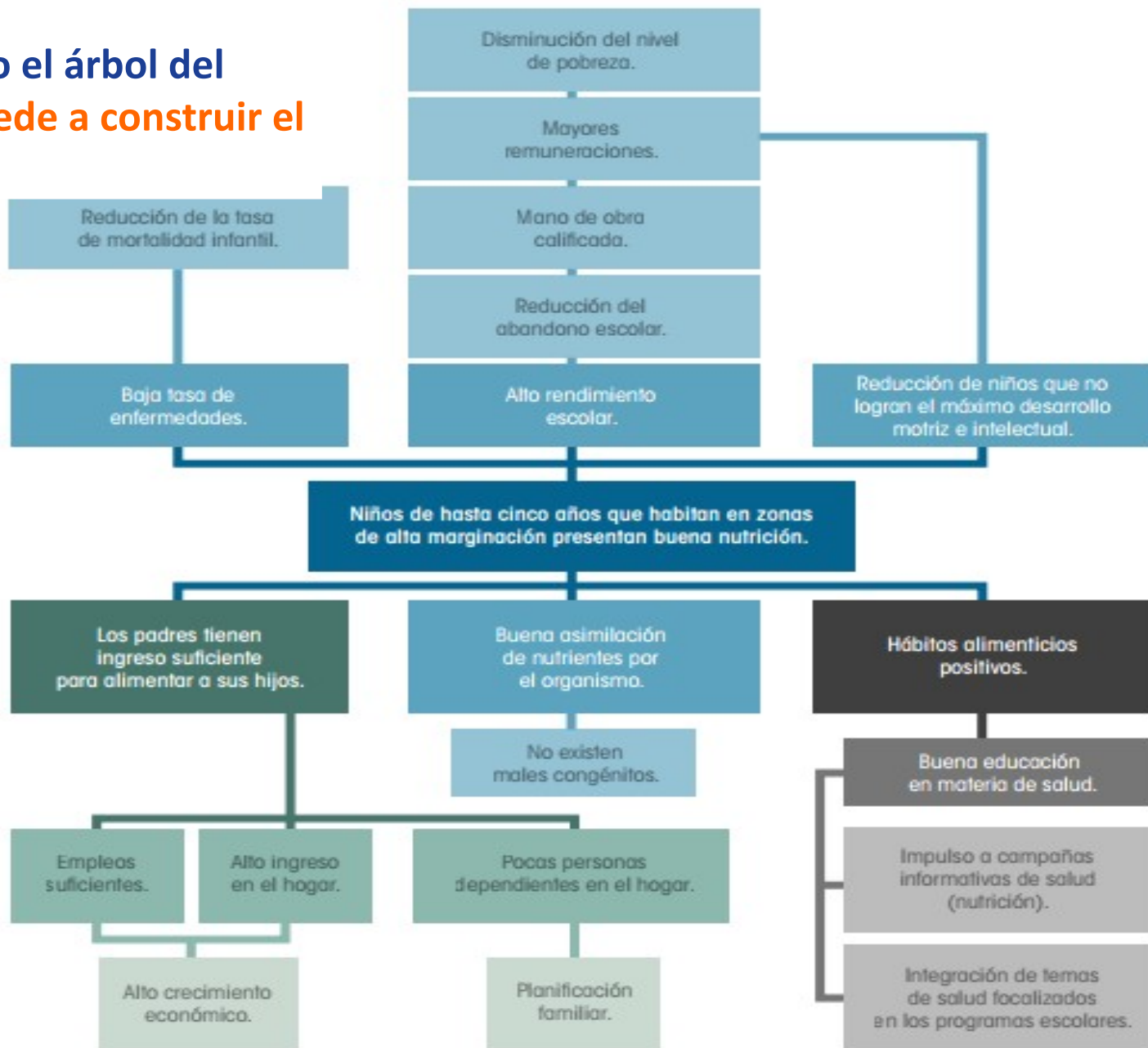


La unión de las causas y los efectos da origen al árbol del problema.

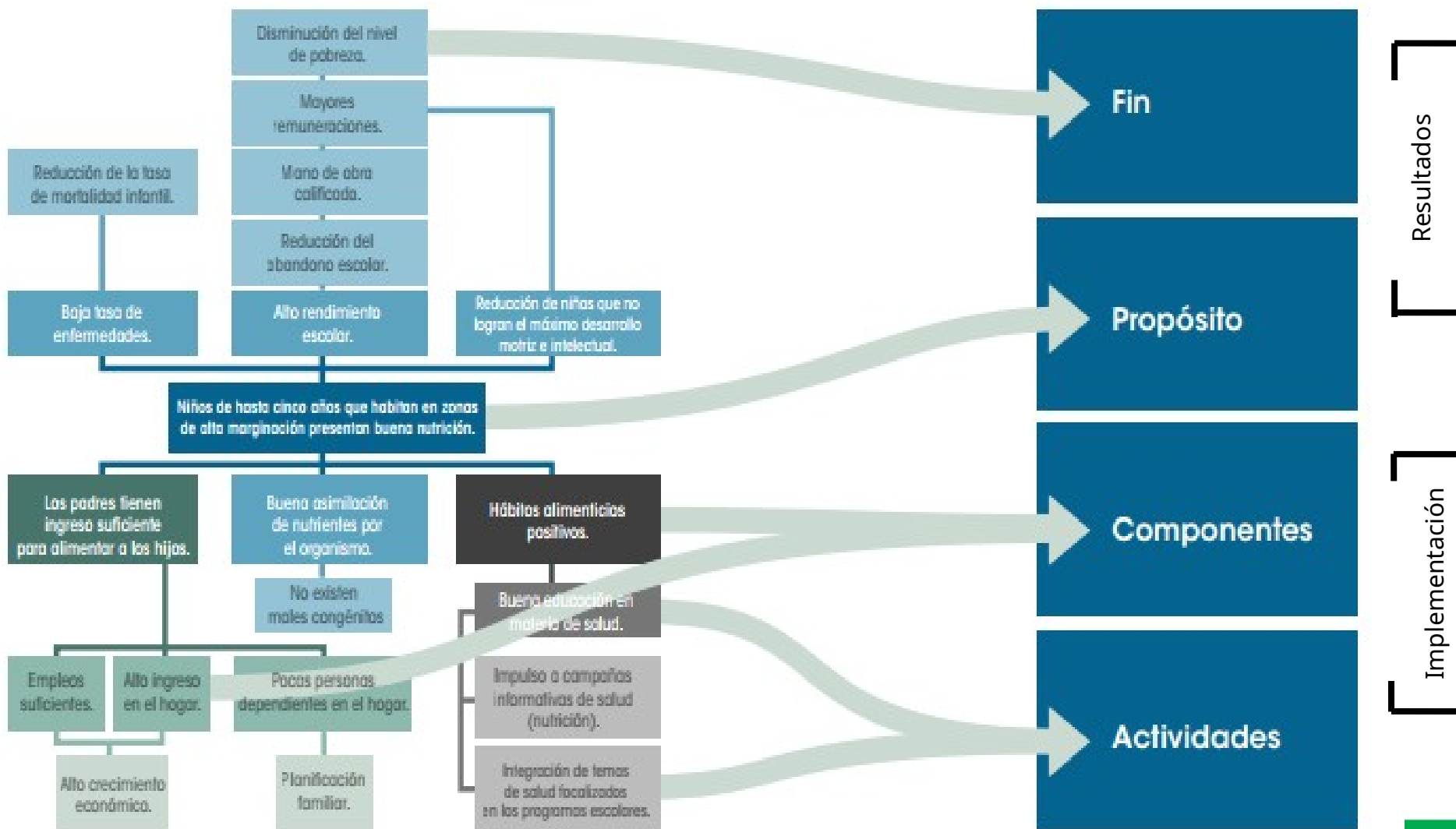


Una vez construido el árbol del problema, se procede a construir el árbol de objetivos

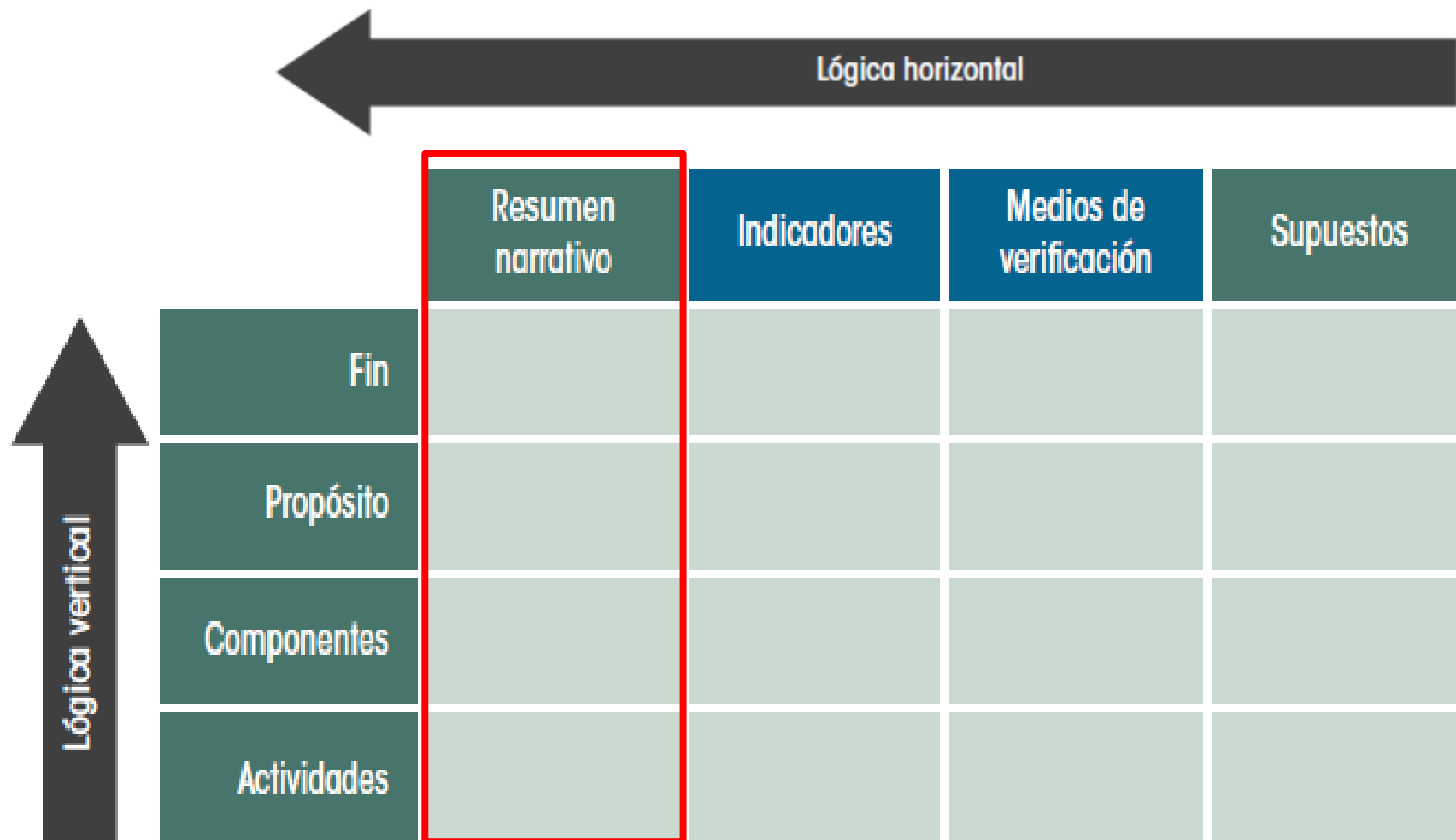
- El problema se convierte en el objetivo principal del programa
- Los efectos que generaba el problema ahora serán los **fin**s que se persiguen.
- Las **causas** se convertirán en los **medios** para solucionar el problema.



Del árbol de objetivos se desprende la columna de resumen narrativo de la **MIR**



Resumen Narrativo



□ Columna de Objetivos:

- ¿Cuál es la **finalidad del programa**?
- ¿**Qué resultado concreto** espera producir el programa sobre su población?
- ¿**Qué productos o servicios deben ser generados** y/o entregados?
- ¿**Qué se tiene que hacer para generar** esos productos o servicios?

Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Resumen Narrativo → Fin

Fin: Es la descripción de cómo el programa contribuye, en el mediano o largo plazo, a la solución de un **problema de desarrollo** o a la consecución de **objetivos estratégicos de la institución**.

Contribuir a mejorar el estado de salud de los niños menores de 5 años en situación de pobreza extrema

Objetivo Estratégico de la Dependencia y/o Entidad.

Contribuir al desarrollo sano e integral de la niñez mexicana garantizando la atención a sus necesidades de salud y alimentación

Objetivo Nacional (PND).

Promover el desarrollo sano e integral de la niñez mexicana garantizando el pleno respeto de sus derechos, la atención a sus necesidades de salud, alimentación, educación y vivienda, y promoviendo el desarrollo pleno de sus capacidades

→ No implica que el programa, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin. Pueden existir otros programas que contribuyan al logro del mismo, pero si debe tener una contribución significativa.

Resumen Narrativo → Propósito

Propósito: Es el **resultado directo** a ser logrado en la población objetivo. Responde la pregunta **¿qué cambio se desea lograr en la población objetivo?**

Los niños menores de 5 años, integrantes de las familias en pobreza extrema beneficiarias, disminuyen sus niveles de desnutrición.

Fin: Contribuir a mejorar el estado de salud de los niños menores de 5 años en situación de pobreza extrema.

- ⚙ Es la aportación **específica** a la solución del problema
- ⚙ Cada programa debe tener **un solo propósito**
- ⚙ Se expresa como algo logrado
- ⚙ Normalmente tiene una estrecha relación con el nombre del programa

Identificación del Propósito

El propósito debe responder a la pregunta **¿qué cambio se desea lograr en la población objetivo?**

Se debe expresar la situación deseada como algo ya logrado y no como algo por lograr.

Correcto

Población objetivo + Resultado o cambio obtenido

Niños de hasta cinco años
que habitan en zonas de
alta marginación

Nutridos.

Identificación del Propósito

Se debe expresar la situación deseada como algo ya logrado y no como algo por lograr.

Población objetivo

La población adulta mayor de 65 o más años

Niña/os de localidades de muy alta marginación

Personas de localidades con rezago social

Estudiantes de localidades aisladas o indígenas

+

Resultado obtenido

Han mejorado su estado de salud

concluyeron cada uno de los niveles de educación inicial y básica

disminuyeron su niveles de pobreza

aumentaron su rendimiento escolar en las pruebas estandarizadas

Resumen Narrativo → Componentes

Componentes: Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa a su población objetivo para cumplir con su propósito

- 1) Población atendida por servicios de salud
- 2) Complemento alimenticio entregado

Propósito: Los niños menores de 5 años, integrantes de las familias en pobreza extrema beneficiarias, disminuyen sus niveles de desnutrición

⚙️ Deben ser los necesarios (y “suficientes”) para lograr el propósito

Componentes: Son todos los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa a la población objetivo para lograr su propósito.

Bienes	Servicios	Regulaciones
<ul style="list-style-type: none"> ○ Viviendas ○ Escuelas ○ Caminos ○ Mobiliarios ○ Equipos agrícolas ○ Equipos médicos ○ Red eléctrica ○ Red de agua potable ○ Hospitales ○ Sistemas informáticos ○ Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacitación ○ Formación ○ Vacunación ○ Nutrición ○ Atención hospitalaria ○ Asesoría técnica ○ Transferencia tecnológica ○ Defensa y protección ciudadana ○ Créditos ○ Subsidios ○ Investigación ○ Arbitraje o mediación de conflictos 	<p>Leyes, Reglamentos y Normativas sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Impuestos ○ Relaciones Civiles (matrimonio, contratos, etc.) ○ Ambiente (agua, suelo, aire urbano y rural) ○ Financieras (bancos) ○ Consumidores ○ Proveedores

Actividades: Son las principales tareas que se deben cumplir para el logro de cada uno de los componentes del programa.

(1.1) Conformación del padrón de familias beneficiarias con niños menores de 5 años

(1.2) Identificación de necesidades alimenticias

(1.3) Licitación y Adquisición paquetes básicos

(1.4) Realización de cursos de capacitación a doctores y enfermeras para el otorgamiento de paquetes básicos

(1.5) Entrega de paquetes básicos de alimentos a la población objetivo del programa

(1.6) Evaluación de las actividades

Componente: (1) Paquete Básico de Alimentos

→ Deben enlistarse en orden cronológico, agruparse por componente e incluir los insumos principales con los que se cuenta para realizarlas

Resumen Narrativo → Actividades

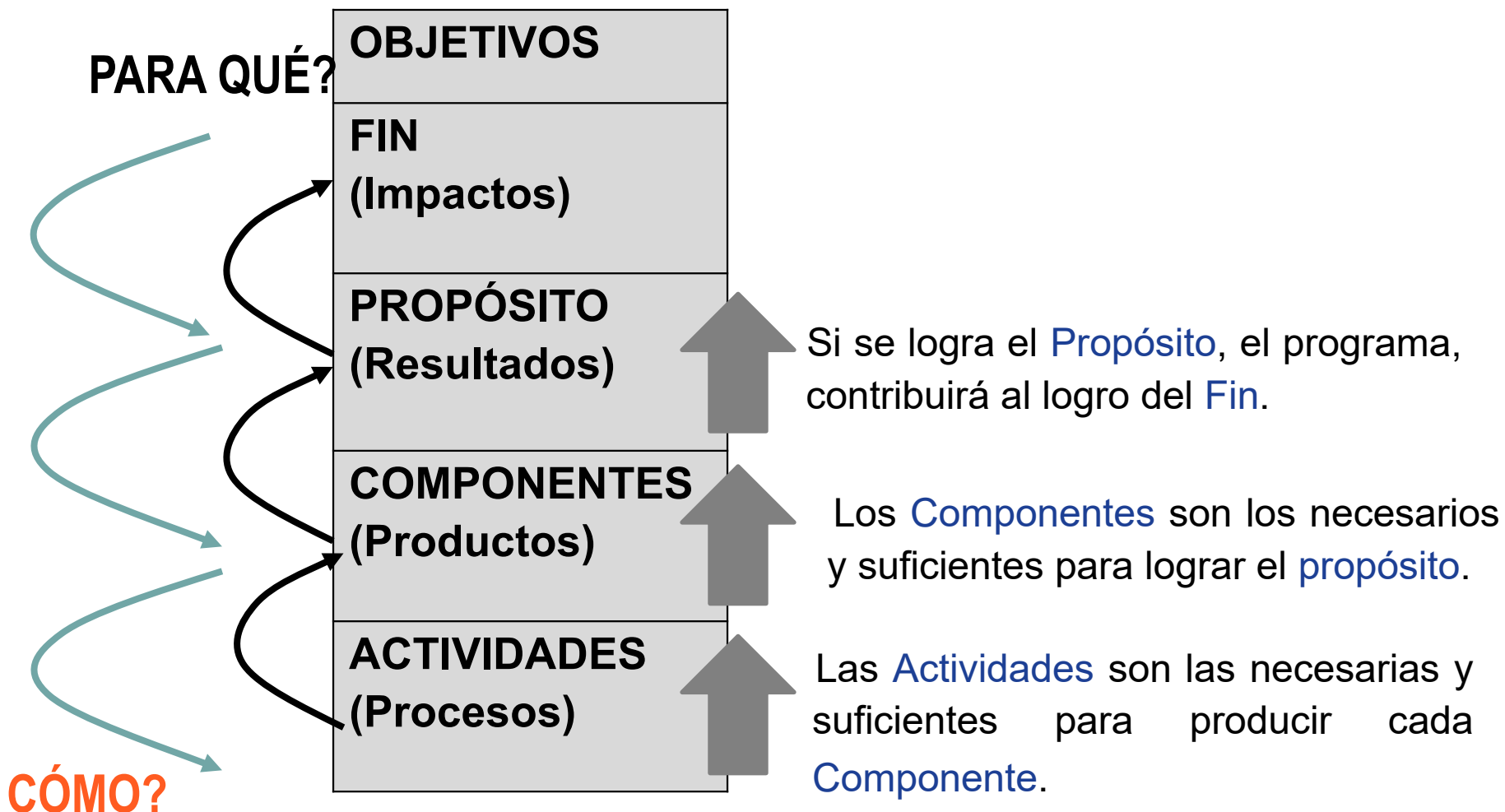
enlistarse en orden cronológico, agruparse por componente

Resumen Narrativo	
Fin	Contribuir a la autonomía económica de las mujeres
Propósito	Mujeres Jefas de hogar aumentan su tasa de participación laboral formal
Componentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intermediación laboral realizada 2. Capacitación en oficios proporcionada 3. Talleres de desarrollo personal impartidos
Actividades componente 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de contenidos para capacitación 2. Definición de TDR y licitación de los cursos 3. Selección de Oferentes y acuerdo de cronograma trabajo 4. Realizar Cursos de Formación para los Tutores del PROGRAMA en las regiones. 5. Seguimiento y evaluación de aprendizaje 6. Preparación Informe



Lógica Vertical de la MIR

Consistencia de la lógica vertical



Consistencia de la lógica vertical

- ❑ Las actividades son las necesarias y suficientes para producir el componente.
- ❑ Los componentes son los necesarios y suficientes para lograr el propósito.
- ❑ Si se logra el propósito, debería resultar en la contribución del fin.
- ❑ Estén claramente definidos, no deben existir ambigüedades y múltiples objetivos.
- ❑ Todos los (“involucrados”) deben entender lo mismo por cada nivel especificado.

Se recomienda utilizar la **sintaxis** que se detalla a continuación para la expresión de los objetivos según el nivel del resumen narrativo de que se trate:

Fin	El qué: contribuir a un objetivo superior	Mediante / a través de	El cómo: la solución del problema
<i>Ejemplo</i>	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados	mediante	la disminución de la deserción en educación media y media superior de los estudiantes de escasos recursos
Propósito	Sujeto: Población o área de enfoque	Verbo en presente	Complemento: resultado logrado
<i>Ejemplo</i>	Los jóvenes de familias de escasos recursos	concluyen	la educación media superior
Componentes	Productos terminados o servicios proporcionados	Verbo en participio pasado	
<i>Ejemplo</i>	Apoyos a los jóvenes de escasos recursos para el pago de transporte	entregados	
Actividades	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento	
<i>Ejemplo</i>	Planificación	De las actividades del componente	
	Selección	De la Población Objetivo	

¿Cómo incorporamos los riesgos?

- Cada **supuesto** corresponde a un **riesgo** del proyecto, no son controlables por gerencia del proyecto.
- El **supuesto** es **condición** que tiene que darse para que se cumpla la relación de **causalidad** en la jerarquía de objetivos.
- Sólo se consideran los **riesgos** que tengan una **probabilidad** razonable de ocurrencia.

Las cosas que

**Siempre ocurren o
nunca ocurren**

no son supuestos

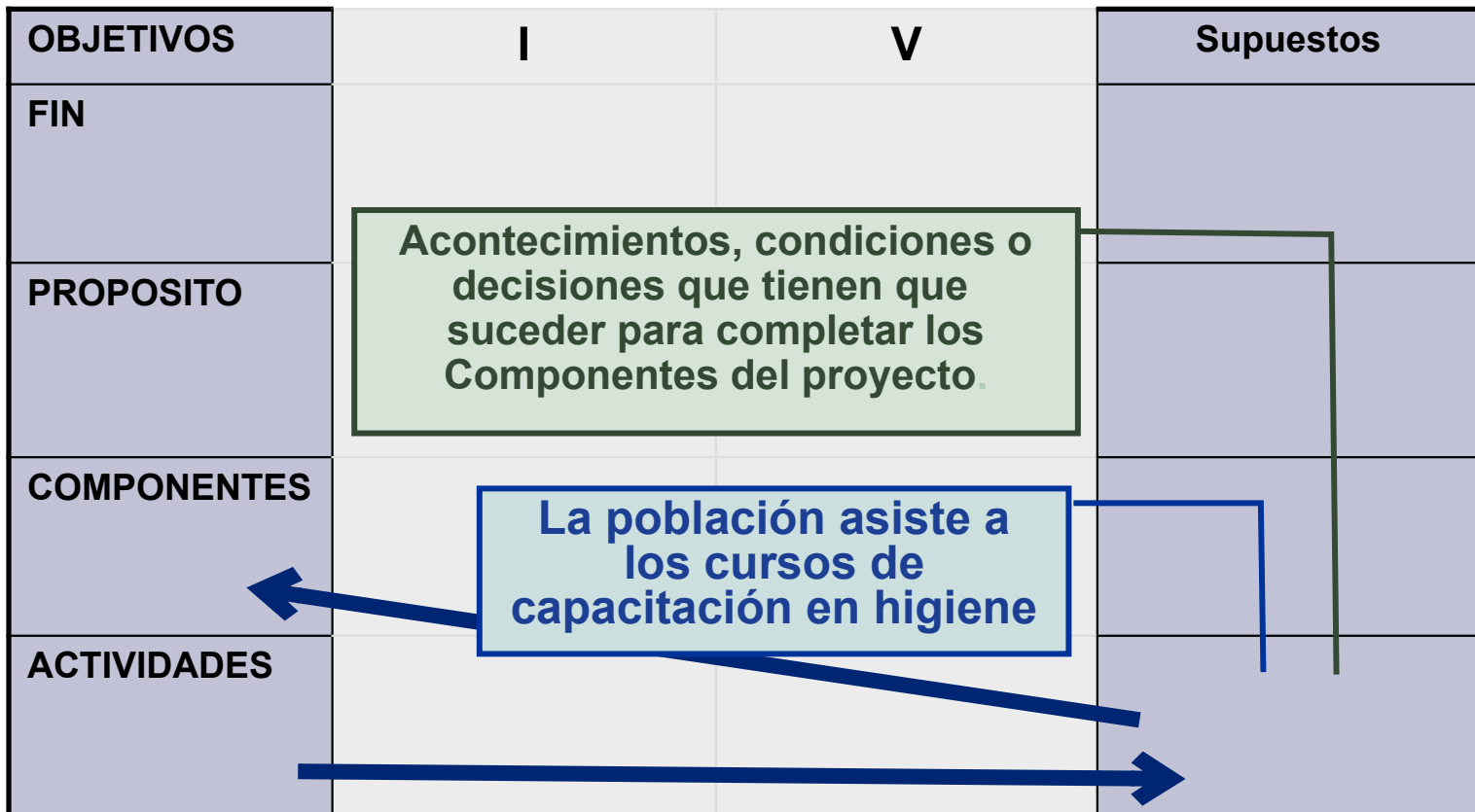
OBJETIVOS	I	V	Supuestos
FIN			
PROPOSITO			
COMPONENTE			
ACTIVIDAD			

Lógica Vertical de la MIR

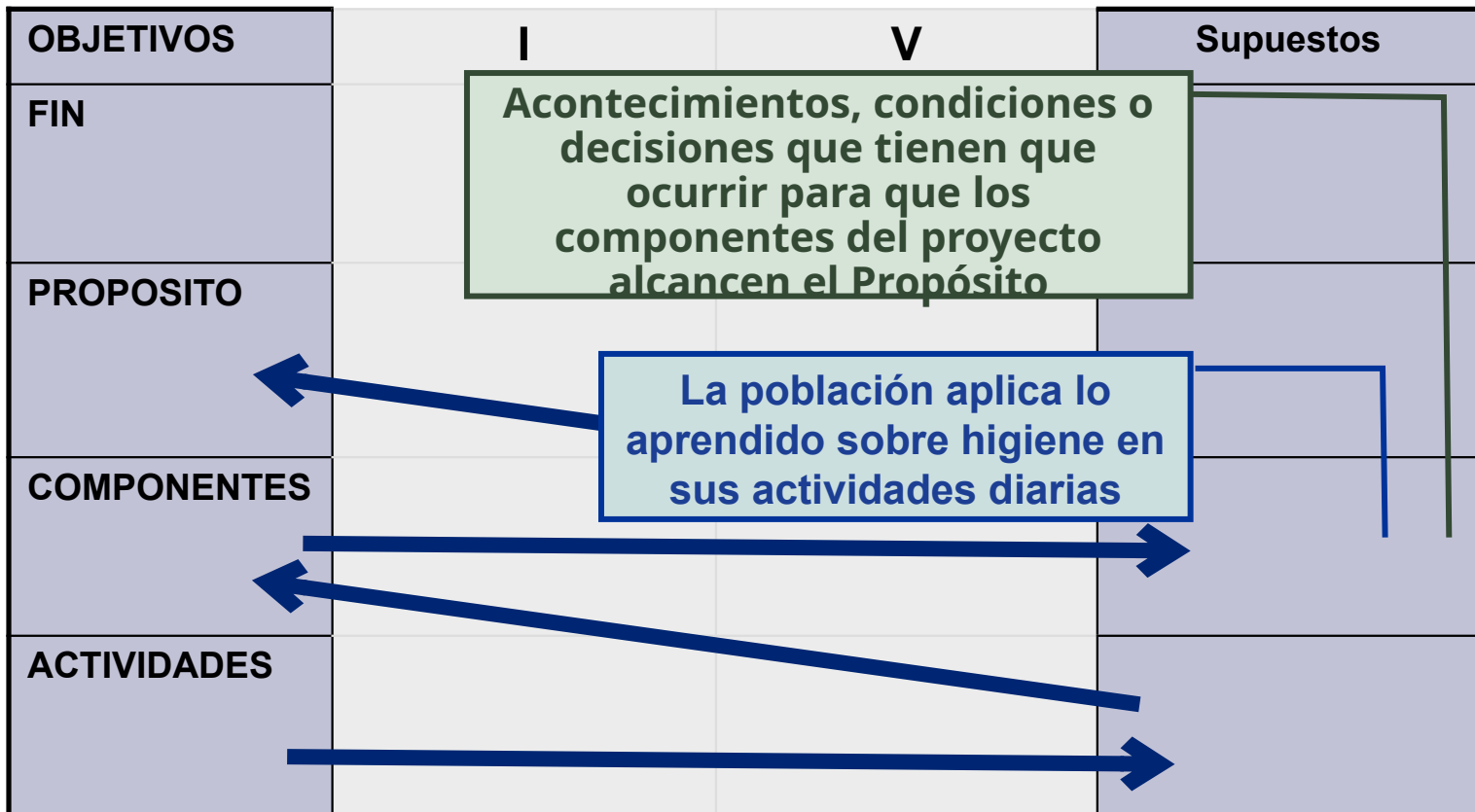
Supuestos

- ❑ Son factores externos, que están fuera del control de la institución responsable de un programa, pero que inciden en el éxito o fracaso del mismo.
- ❑ Cada programa puede enfrentar riesgos ambientales, financieros, institucionales, climatológicos, sociales u otros que pueden hacer que el mismo fracase.
- ❑ El riesgo se expresa en la Matriz de Indicadores como un supuesto que debe ser cumplido para lograr los objetivos a cada nivel.
- ❑ Los supuestos tienen la virtud de obligar a quienes formulan el programa a explicitar los riesgos y a quienes lo ejecutan a estar pendientes de ellos.

→ Representan condiciones necesarias para el logro de los objetivos que no dependen de la gerencia del programa.



→ Representan condiciones necesarias para el logro de los objetivos que no dependen de la gerencia del programa.



Supuestos: Diagrama para el análisis

