

# **Metodología de Marco Lógico para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados**

22/11/17

**Nereida Hernández Reyes**

Dirección General Adjunta de Coordinación  
Ciudad de México

# La Evaluación como factor de cambio de la política social

Hay dos elementos importantes en el diseño de las políticas públicas

**1**

Siempre hay buena voluntad

**2**

Uso de información y evidencia

## Con buena voluntad

1

Programas que no usan evidencia, y que no tienen un diseño, no resolverán problemas sociales

“Tenemos que apoyar también a las mujeres, por eso buscamos que el gobierno tenga la obligación de adquirir bienes y servicios para apoyar a las familias. **Desde con escobas y trapeadores**, hasta con lo que te puedas imaginar...”.

1

Programas que no usan evidencia, y que no tienen un diseño, no resolverán problemas sociales

## Diputada busca evitar violaciones cercando las casas con malla

“La diputada...informó sobre la entrega de malla ciclónica a habitantes de Zacatecas, como medida preventiva contra la violación de mujeres y niñas... se está “trabajando en la construcción de leyes que enfatizan en la **protección y resguardo de la dignidad humana**”.

2

Uso de información y evidencia

¿Cuál es el problema?

en México...  
**1 DE CADA 7 NIÑOS**  
 menores de 5 años padece  
**DESNUTRICIÓN CRÓNICA** [2012]

¿Por qué se genera?

**CAUSAS**

**DIETA INADECUADA**  
 Oferta limitada de alimentos saludables  
 Ingresos insuficientes  
 Prácticas inapropiadas de cuidado del niño

**ENFERMEDADES DIARRÉICAS AGUDAS [EDA]**  
 Servicios de salud deficientes  
 Malas condiciones de vivienda  
 Falta de acceso a agua potable y saneamiento

**EFFECTOS**

- Enfermedades
- Mayores tasas de mortalidad infantil
- Riesgos en el desarrollo cognitivo y desempeño escolar



# Con base en la información y la evidencia

¿Cuáles intervenciones funcionan y cuáles no?



## IMPACTO POSITIVO demostrado con estudios rigurosos

- Promoción de lactancia
- Alimentación complementaria y educación nutricional
- Transferencias monetarias condicionadas
- Mejora de la calidad de agua
- Probióticos para diarrea
- Promotores de salud en atención primaria



## IMPACTO INCONCLUSO demostrado con estudios rigurosos

- Suplementos AGPICKL (suplementos con ácidos grasos poliinsaturados de cadena larga para mujeres lactantes)
- Promoción para el consumo de frutas y verduras
- Zinc oral para diarrea



## IMPACTO NULO demostrado con estudios rigurosos

- Suplementación intermitente de hierro (1)
- Fortificación de alimentos con micronutrientes en polvo (1)



## Intervenciones cuyos estudios no son rigurosos

- Manejo adecuado de excretas
- Supresión de lactosa en niños con diarrea crónica
- Maíz bio-fortificado
- Intervenciones para mejorar el agua, saneamiento e higiene
- Educación prenatal sobre lactancia y posnatal para padres
- Servicios de cuidado infantil
- Enfoque de desviación positiva
- Proyectos Agrícolas (acuacultura, huertos familiares, animales de traspatio)
- Uso de desparasitantes
- Monitoreo de crecimiento
- Provisión de alimentos (2)

Disponible en:

[http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/ESEPS/Paginas/Guias\\_mejorar\\_politica\\_publica.aspx](http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/ESEPS/Paginas/Guias_mejorar_politica_publica.aspx)

## ¿Por qué es difícil hacer política pública eficiente?

- Los responsables de hacer política pública...
  - Tienen muchos objetivos (usos) para los programas
  - ¡Se hace rápido! No es fácil saber si lo que voy a diseñar va a servir o no
- Se tiene un uso limitado de las intervenciones
- Normalmente no se resuelve problema de fondo

**¡Es importante contar con esquemas que faciliten el diseño, ejecución y evaluación de programas y políticas públicas!**

# El Gobierno está para conseguir resultados para la población

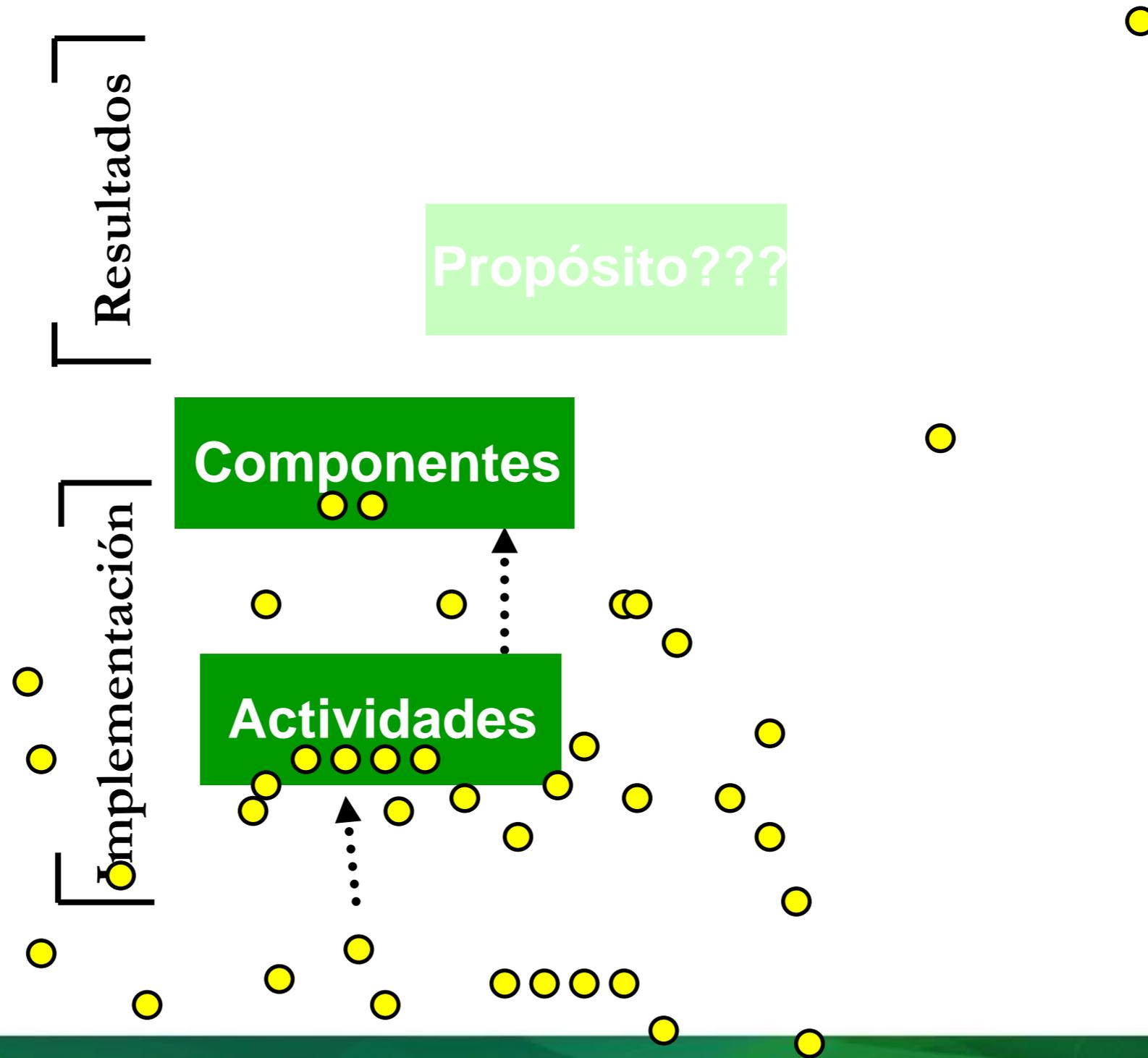
El Gobierno cobra impuestos para poner en marcha programas/estrategias/acciones que buscan **mejorar la situación de la población**



Por lo tanto, el objetivo central de cualquier gobierno es **dar resultados, no hacer o entregar muchas cosas...**

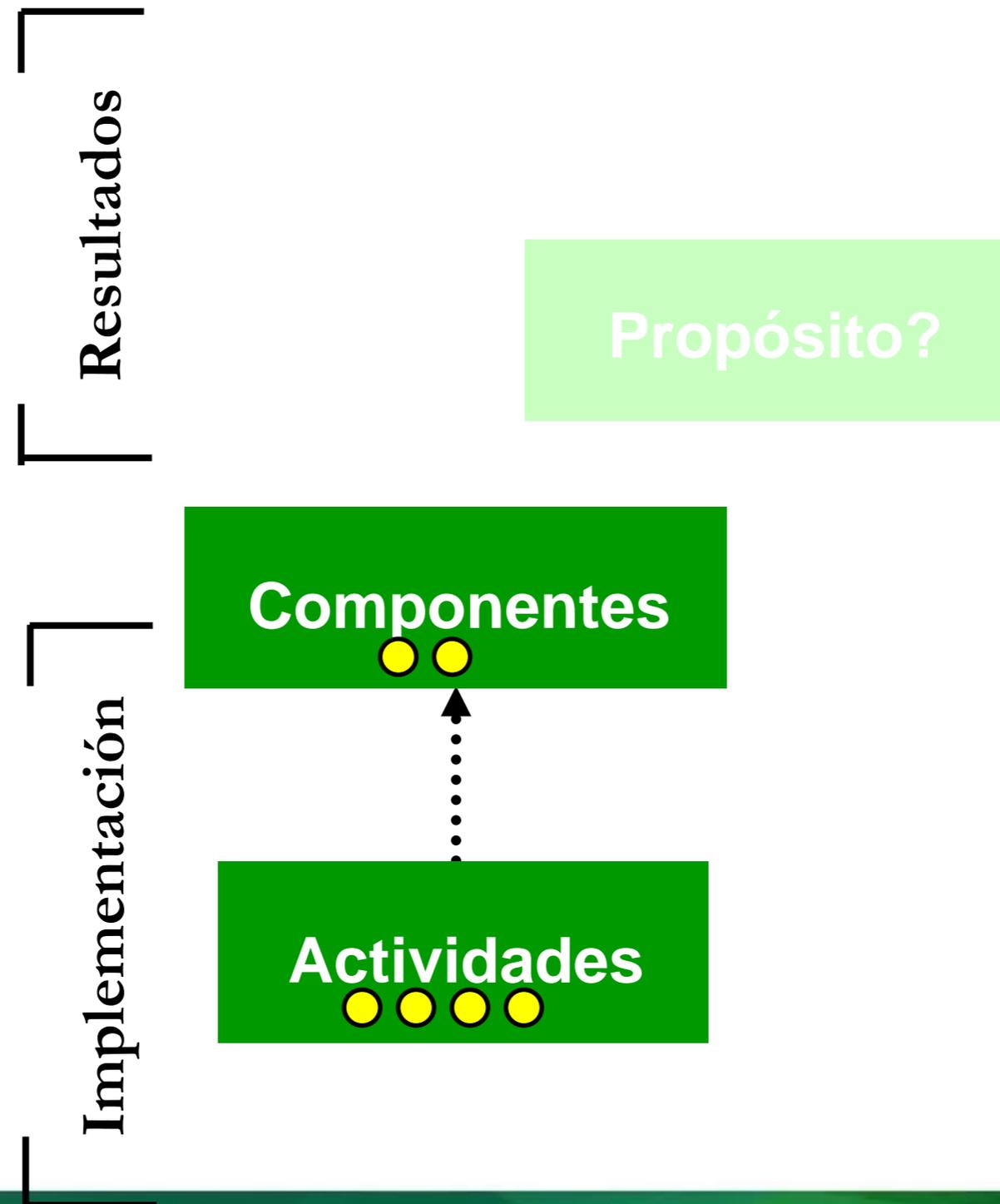
# Caricatura de una realidad

Se pretende pasar de esto...



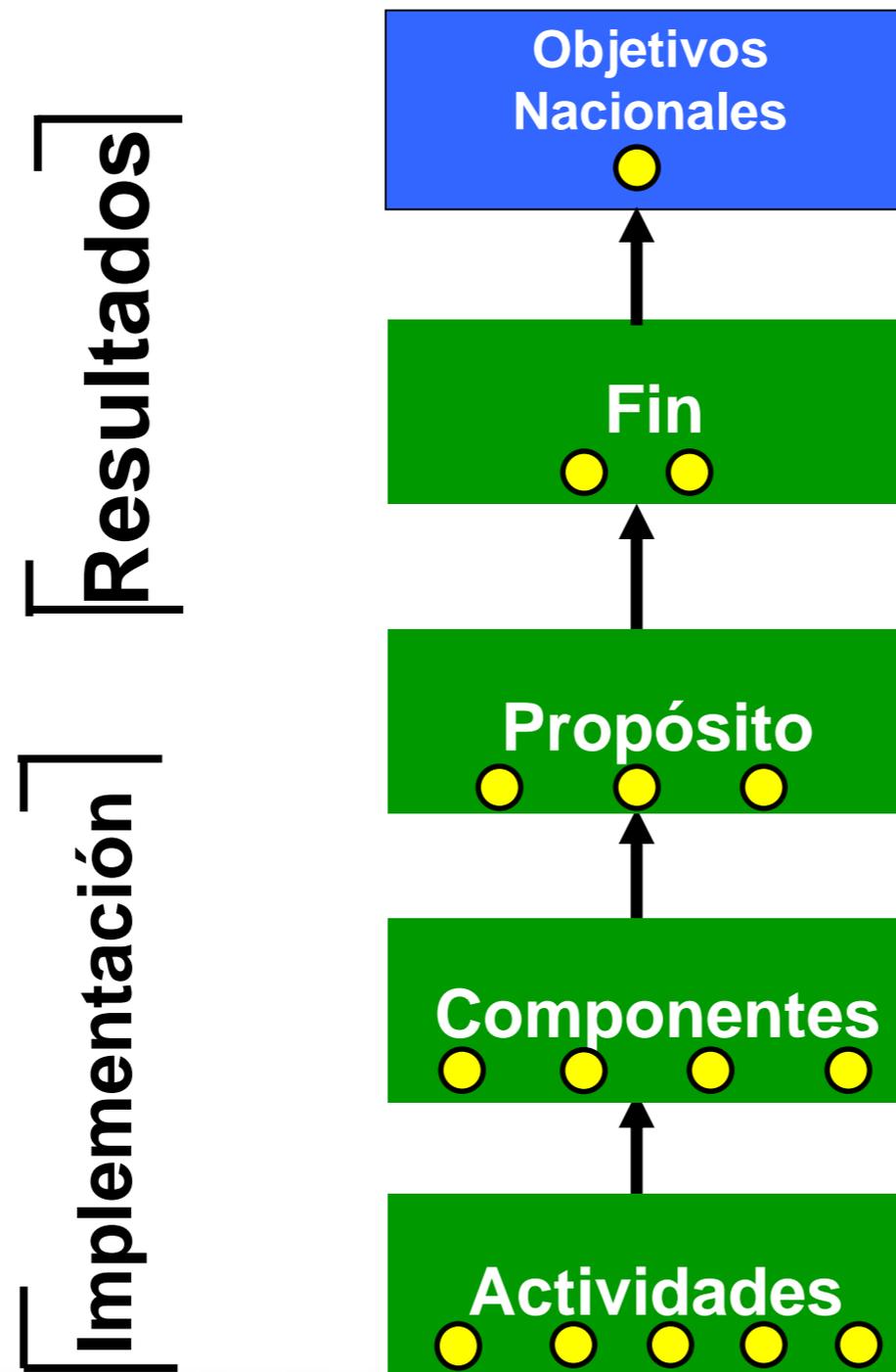
# Estrategia de mediano y largo plazo

...a este esquema en un primer momento



## La meta esperada...

...a esto en un segundo momento...



# ¿Qué es la Matriz de Indicadores para Resultados?

Herramienta de planeación estratégica

Entender la lógica interna



Mejorar el diseño de los programas

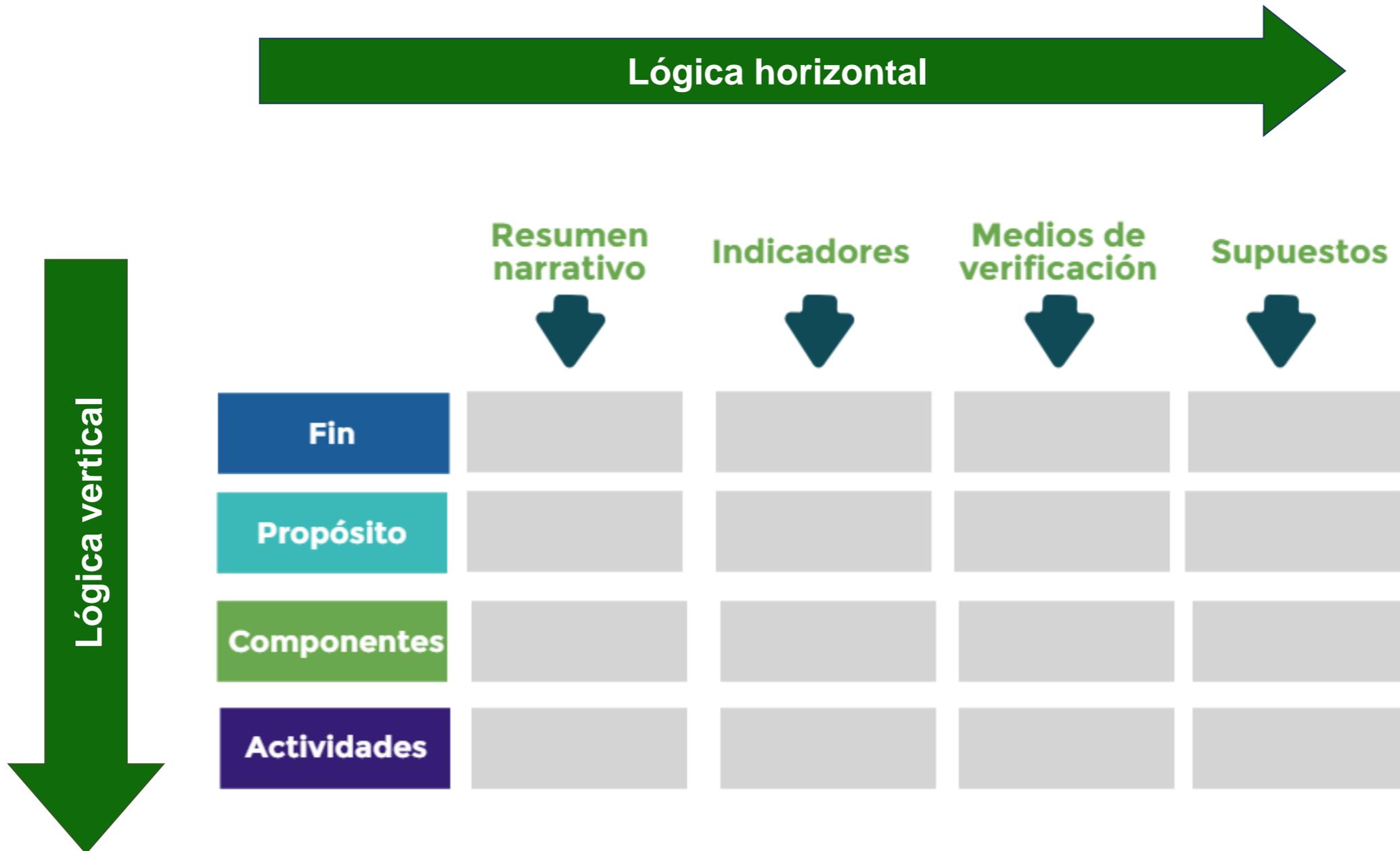
Mejorar los indicadores de los programas

MIR

	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de Verificación	Supuesto
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

*Matriz de Indicadores para Resultados*

# ¿Qué es la Matriz de Indicadores para Resultados?



## Paso 1: Identificación del problema

El origen de un programa se da a partir del reconocimiento, por parte del gobierno, de la existencia de un problema que juzga como público

### Ejemplos:



Faltan becas



Hay que capacitar a los desempleados



Alta tasa de enfermedades en la localidad



Mala nutrición



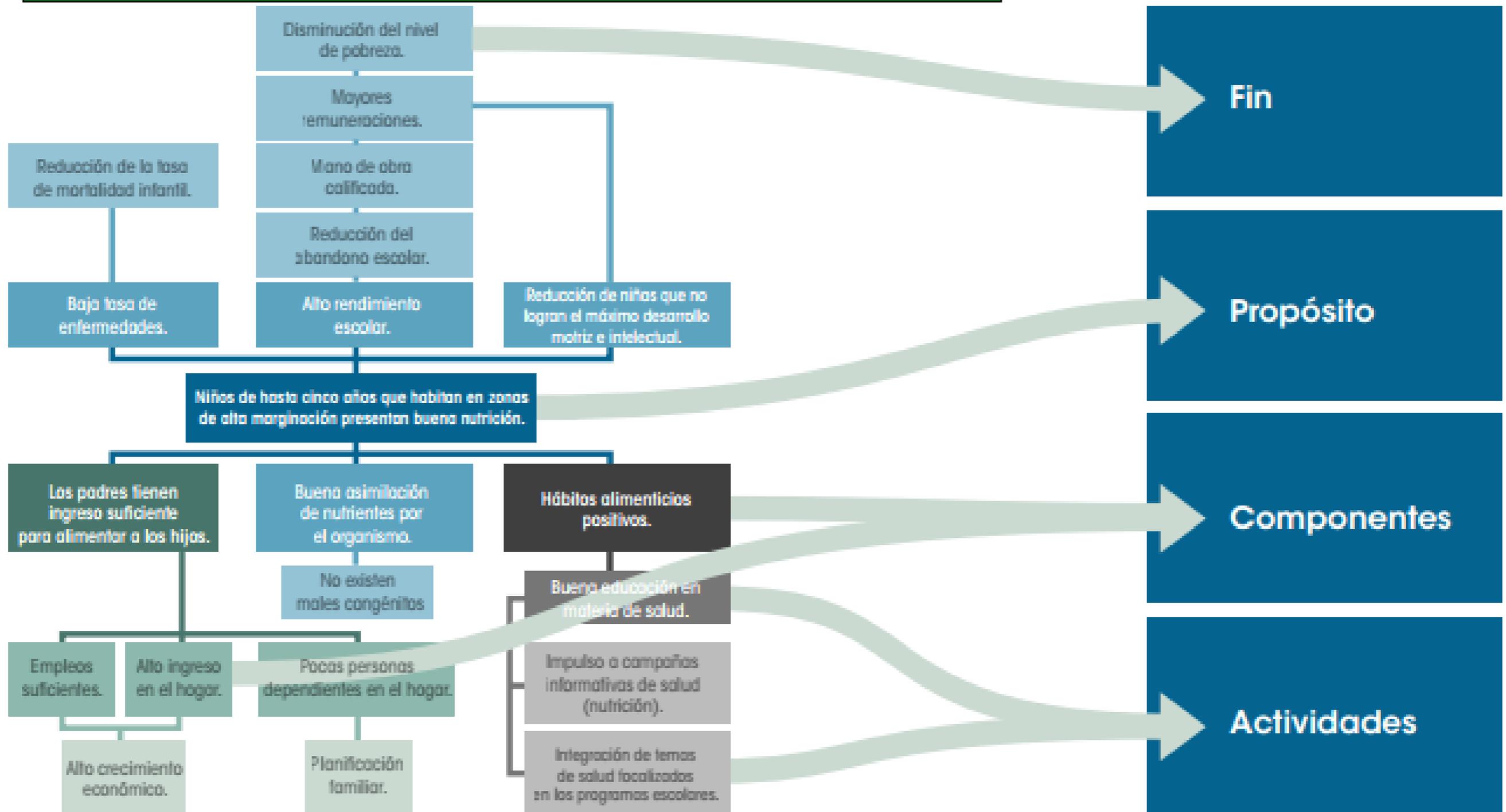
Altos niveles de desempleo en el país



Se requiere vacunar a la población



## Paso 1: Identificación del problema



## Paso 2: Propósito

**Cambio esperado en la población objetivo** como resultado de recibir los

bienes o servicios que produce el programa

**¿Qué cambio deseo lograr en la población objetivo?**

Eliminar la desnutrición de los niños que habitan en zonas de alta marginación



**Población objetivo**

Niños de hasta cinco años que habitan en zonas de

**Efecto obtenido**

Nutridos

### Preguntas comunes en la

**No. La entrega de becas es un servicio que da el programa a una población objetivo determinada para lograr un cambio en ésta. Dicho cambio representa el propósito que el programa espera lograr con la entrega de becas; ¿cómo cual podría ser?**

Fin

Propósito

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

Componentes

Actividades

**Paso 3: Fin**

**Objetivo de desarrollo** u objetivos estratégicos de la dependencia o entidad al que el programa busca **contribuir para su solución en el mediano o el largo plazo**

**¿Para qué se busca lograr el objetivo principal del programa (propósito)?**



<b>Fin</b>	Contribuir a la reducción de la mortalidad
<b>Propósito</b>	Niños de hasta cinco años que habiten en zonas de alta mortalidad
<b>Componentes</b>	
<b>Actividades</b>	

**No. En ocasiones, puede ocurrir que el fin se defina considerando niveles que correspondan a algún recuadro intermedio**

## Paso 4: Componentes

**Bienes y servicios** que deberán ser producidos o entregados por medio del programa a la población objetivo para cumplir con el propósito.

**¿Qué bienes y servicios se deben entregar para lograr el propósito?**



<b>Fin</b>	Contribuir a la reducción de la m
<b>Propósito</b>	Niños de hasta cinco años que h
<b>Componentes</b>	1. Apoyo económico para alimen 2. Cursos de buenos hábitos alim
<b>Actividades</b>	

**Sí. Estos deben ser los  
suficientes y necesarios para  
el logro del Propósito**

## Paso 5: Actividades

Las principales acciones que se deben realizar para producir o entregar los componentes

¿Qué se necesita hacer para producir el bien o servicio que se le entrega a la población objetivo?



<b>Fin</b>	Contribuir a la reducción de la mor...
<b>Propósito</b>	Niños de hasta cinco años que hab...
<b>Componentes</b>	1. Apoyo económico para alimenta 2. Cursos de buenos hábitos alime...
<b>Actividades</b>	A1C1 Realizar el padrón de benefi A2C1 Identificar los centros de ent A3C1 Supervisar la entrega del apo A1C2 Determinar los contenidos del c A2C2 Seleccionar a los capacitadores. A3C2 Realizar la programación de las capacitaciones.

**No. Las tareas que no aportan a ningún componente están fuera de la lógica del programa y deberían ser eliminadas.**

## Ejercicio práctico

## Ejercicio práctico de resumen narrativo

Resultados

**Fin**

Contribuir al crecimiento económico a través de la generación de más y mejores empleos.

**Propósito**

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas son competitivas.

**Componentes**

- 1.- Micro, Pequeñas y Medianas Empresas con apoyos para la Potenciación de Recursos.
- 2.- Apoyos Otorgados a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
3. Recursos Otorgados para financiar proyectos de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

**Actividades**

- Atención de Demanda de organismos intermedios.
- Micro, Pequeñas y Medianas Empresas con Acceso al Financiamiento.

Servicios

Gestión

NO queda clara la diferencia entre los tres componentes, ya que los tres hablan de "apoyos" sin especificar el tipo.

Las actividades no son las suficientes puesto que no hay correspondencia entre el numero de componentes y actividades

## Paso 6: Supuestos

**Factores externos que están fuera del control del programa, pero que inciden en el logro de los objetivos**



Fuentes de riesgos	Riesgos	Supuesto
Falta de acción de otras instituciones	Que la Secretaría de Educación no cumpla con su compromiso de imprimir los folletos.	La Secretaría de Educación cumple en tiempo y forma con el convenio que lo compromete a imprimir los folletos.
Eventos de la naturaleza	Que llueva mucho y se afecten las cosechas.	El nivel de las lluvias se mantiene en dos metros cúbicos por temporada.
Inestabilidad política, económica, social	Que por una crisis económica el precio de los materiales para la construcción del centro de salud se eleven.	Los costos de los materiales para la construcción del centro de salud se mantienen estables.

## Paso 7: Verificación de la lógica vertical

La combinación de las relaciones de causalidad entre los cuatro niveles de objetivos y los supuestos se conoce como lógica vertical del programa.

Fin	+	Supuestos	=	Sustentabilidad de los beneficios generados por el programa
Propósito	+	Supuestos	=	Fin
Componentes	+	Supuestos	=	Propósito
Actividades	+	Supuestos	=	Componentes

**¿Si la institución responsable ejecuta las actividades previstas y se cumplen los supuestos respectivos, entonces se logran los componentes? Y así sucesivamente...**

# ¿Por qué utilizamos indicadores?

## Paso 8: Indicadores

**Conocer el avance de los objetivos**

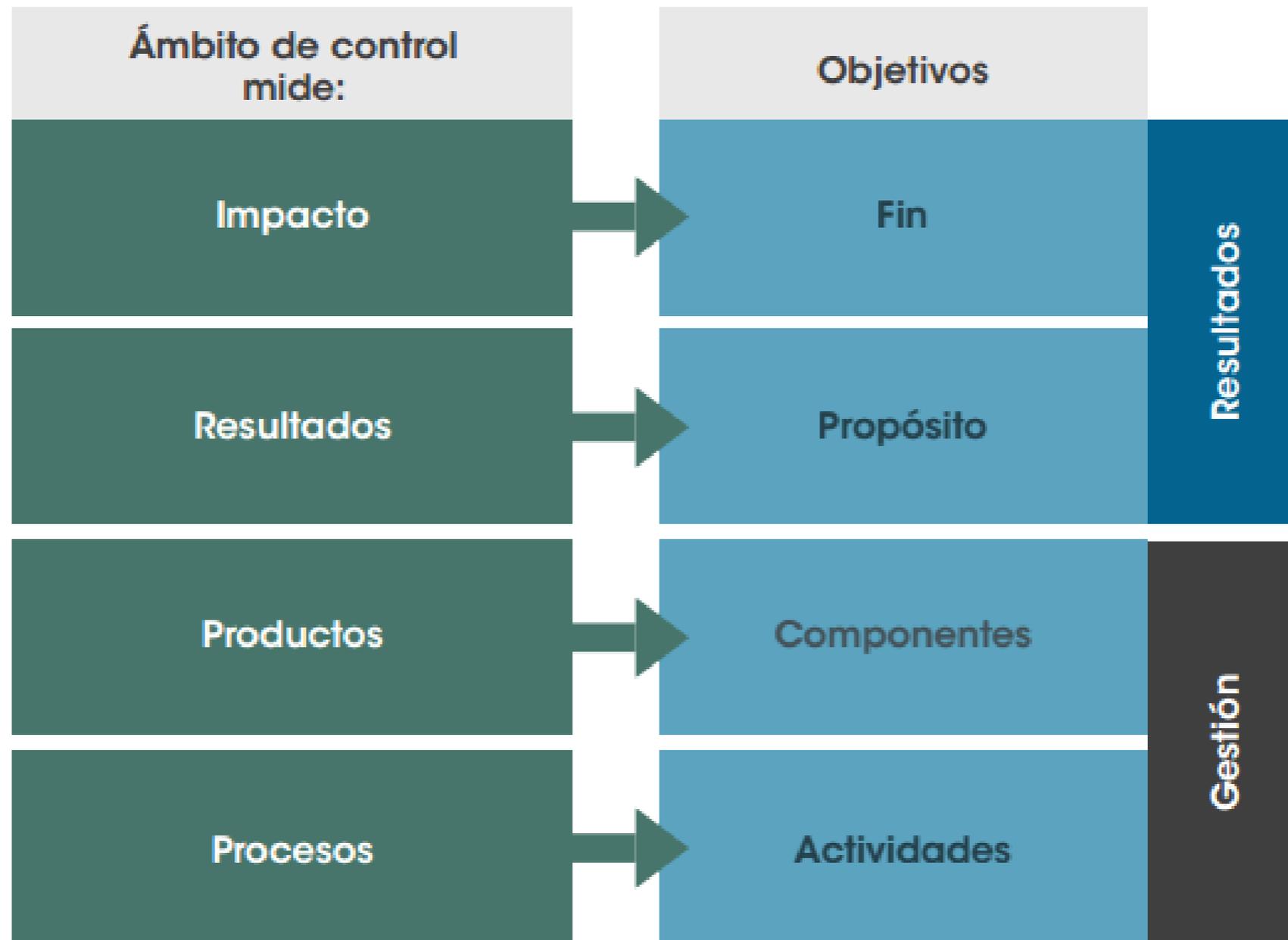


**Brindan información clave para la toma de decisiones**

**Conocer de manera histórica el desempeño de los programas**

**Ajustar, mejorar y corregir la ejecución de un programa**

## Paso 8: Indicadores



# Ejercicio práctico

# Ejemplo Hipotético

## INDICADORES

**Fin**

Contribuir al crecimiento económico a través de la generación de más y mejores empleos

**Propósito**

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas son competitivas.

**Componentes**

- 1.- Micro, Pequeñas y Medianas Empresas con apoyos para la Potenciación de Recursos.
- 2.- Apoyos Otorgados a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
3. Recursos Otorgados para financiar proyectos de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

- Número total de empresas apoyadas en el año en curso respecto de las apoyadas en el año anterior

•No mide el factor relevante. El objetivo habla de empleos y el indicador de empresas

- Número de MIPYMES creadas con los apoyos del Fondo PYME trimestralmente

•El indicador no mide RESULTADOS. No da cuenta del cambio en la población objetivo.

- Presupuesto ejercido/Presupuesto programado

•Insuficientes ya que no hay indicadores para todos los componentes.

- Apoyos entregados/Apoyos programados

## Paso 9: Medios de verificación

**F**uentes de información que se utilizarán para medir los indicadores y para verificar que los objetivos se lograron



Nombre completo del documento que sustenta la información.



Periodicidad con que se genera el documento (debe coincidir con la frecuencia de medición del indicador).



Nombre del área que genera o publica la información.



Liga a la página de la que se obtiene la información (si es el caso).

## Vinculación MIR - ROP

- El esquema general para vincular la MIR con las ROP es el siguiente:



## Vinculación MIR - ROP

- Inicialmente, se debe contar con un **diagnóstico de la problemática a resolver**, a la cual debe hacerse referencia en la Introducción de las ROP

### Árbol del Problema

Es una herramienta que apoya la elaboración de la MIR. Se utiliza para las causas que originan la problemática que se pretende resolver y los efectos que ocasiona en el mediano y largo plazo;

Su vinculación con la MIR consiste en que una vez transformado en el Árbol de Objetivos, ayuda a definir los objetivos de Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

### Introducción

Se refiere a la problemática específica que se atiende con la operación del Programa, para lo cual se contestan las siguientes preguntas:

¿Por qué surgió el programa?

¿Para qué opera el programa? y

¿Hacia quién va dirigido el programa?

- Deben considerarse **elementos analíticos de el problema que el programa buscará resolver a través de la entrega de los bienes y servicios** que proporcionará a la población objetivo

## Vinculación MIR - ROP

- El Propósito de la MIR establecerá las bases del objetivo general plasmado en las ROP

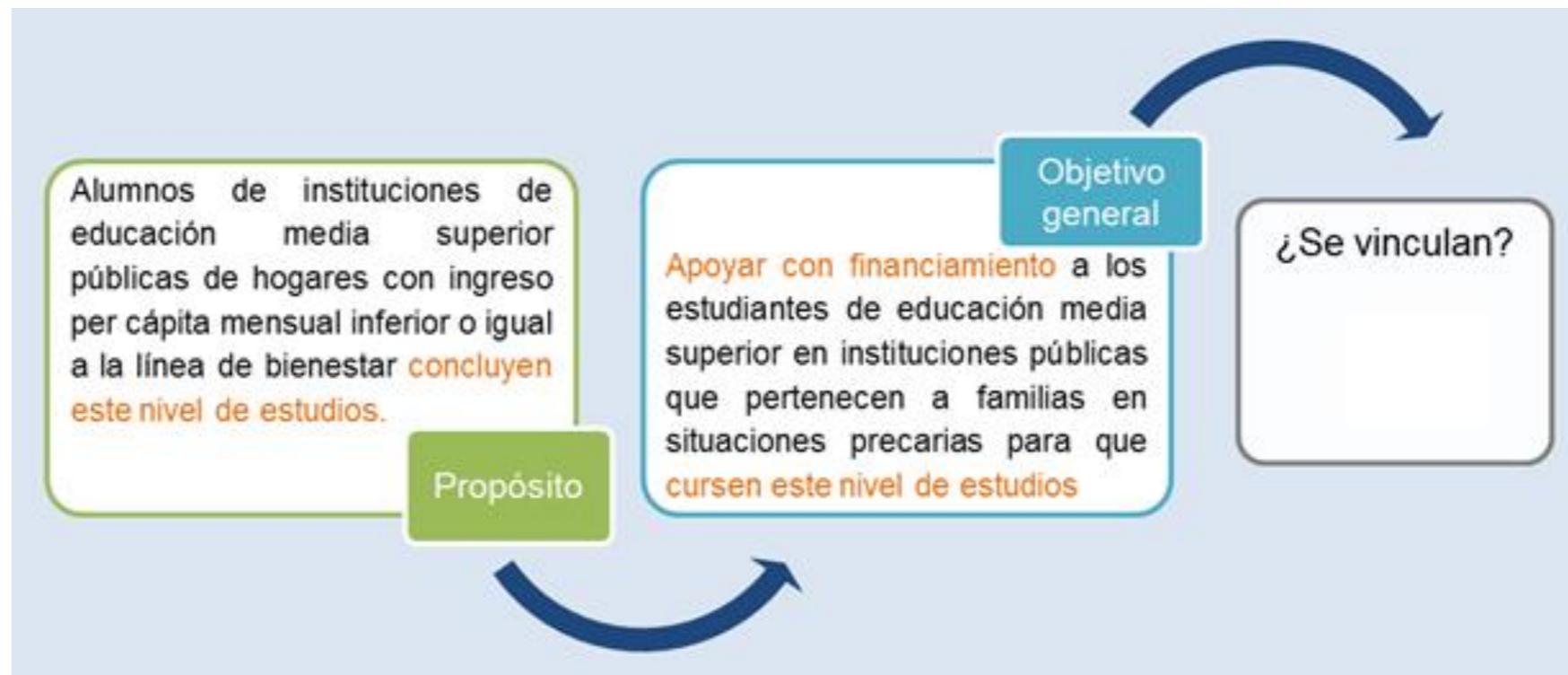
### Propósito

Resultado directo a ser logrado en la población objetivo como consecuencia de la utilización de los Componentes (bienes y/o servicios) producidos o entregados por el programa.

### Objetivo general

Establece el propósito (intención) del programa en términos de los resultados directos que se pretenden alcanzar en la población objetivo.

- Ejemplo:



## Vinculación MIR - ROP

- El Propósito será la base para establecer la población objetivo de las ROP

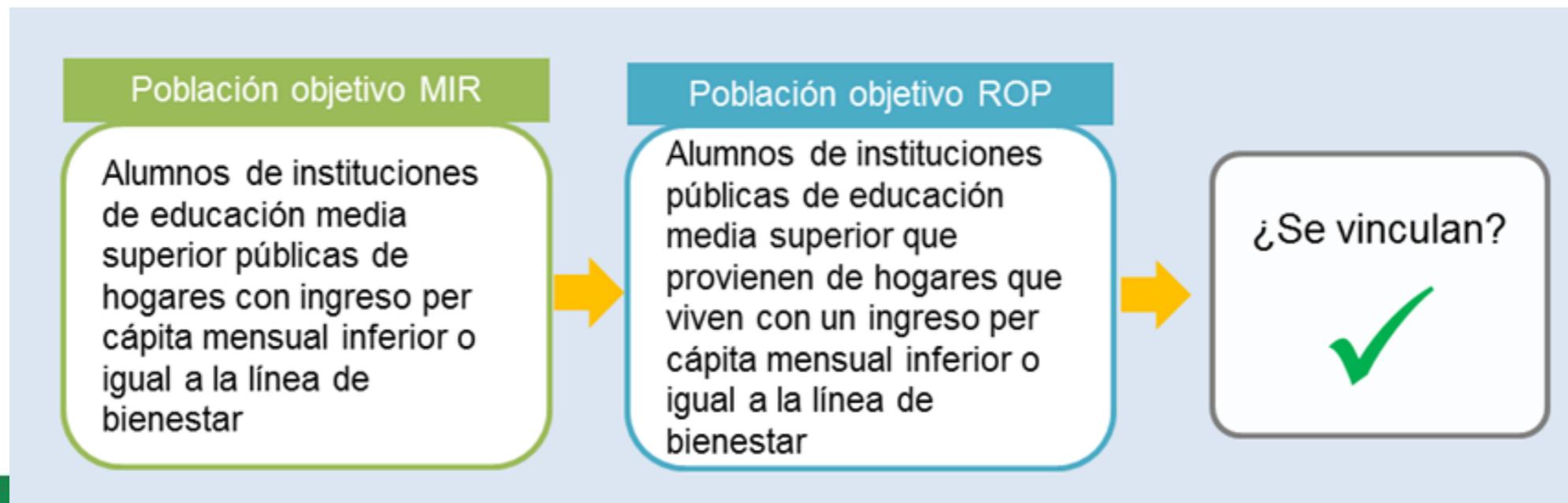
### Propósito

Resultado directo a ser logrado en la población objetivo como consecuencia de la utilización de los Componentes (bienes y/o servicios) producidos o entregados por el programa.

### Población objetivo

Especifica las características de la población a la que va dirigido el programa. Entendiéndose por población las organizaciones, personas, etc.

- Ejemplo:



## Vinculación MIR - ROP

- **Los Componentes de la MIR deberán ser la base para describir las Características de los apoyos**

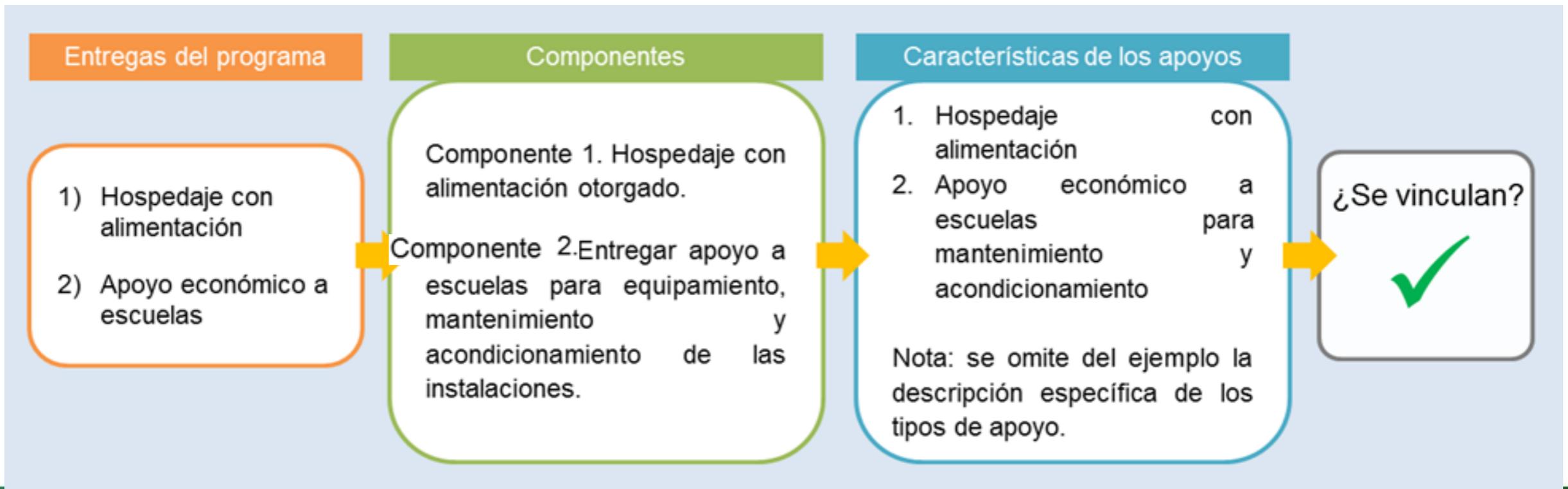
### Componentes

Bienes y/o servicios que produce o entrega el programa a la población objetivo.

### Características de los apoyos

Se definen los diferentes tipos de apoyo que se otorgan, en efectivo o en especie, señalando montos o unidades a entregar por beneficiario.

- **Ejemplo:**



## Vinculación MIR - ROP

- Los Actividades de la MIR serán el fundamento para establecer la mecánica de operación de las ROP

### Actividades

Son las principales acciones realizadas por el programa para producir o entregar cada Componente.

- Ejemplo:

### Actividades

Actividad 1. Publicar convocatoria

→

Actividad 2. Emitir dictamen a solicitudes

→

Actividad 4. Seguimiento del programa

→

### Mecánica de operación

Es la descripción cronológica y genérica de las etapas que se deben seguir en la ejecución del programa identificando actores y tiempos.

### ROP

Se describe cómo se publica la convocatoria, los medios usados, los actores que participan, etc. en el apartado de *Mecánica de Operación*.

Se describe el proceso de recepción y dictamen de solicitudes de apoyo, tiempos, sedes, actores que participan, etc. en el apartado de *Mecánica de Operación*.

Se establece cómo se llevará a cabo el seguimiento y la evaluación del programa. Esto se establece en los apartados de *Evaluación* y de *Seguimiento, control y Auditoría*.

## Vinculación MIR - ROP

- **Los Indicadores de Propósito y Componentes de la MIR serán los indicadores que se plasmarán en las ROP**

### Indicadores MIR

**Indicadores de Propósito.** Indicadores que permiten verificar la solución de una problemática concreta en la población objetivo (resultado).

**Indicadores de Componentes.** Indicadores que permiten verificar la producción y entrega de bienes y servicios del programa.

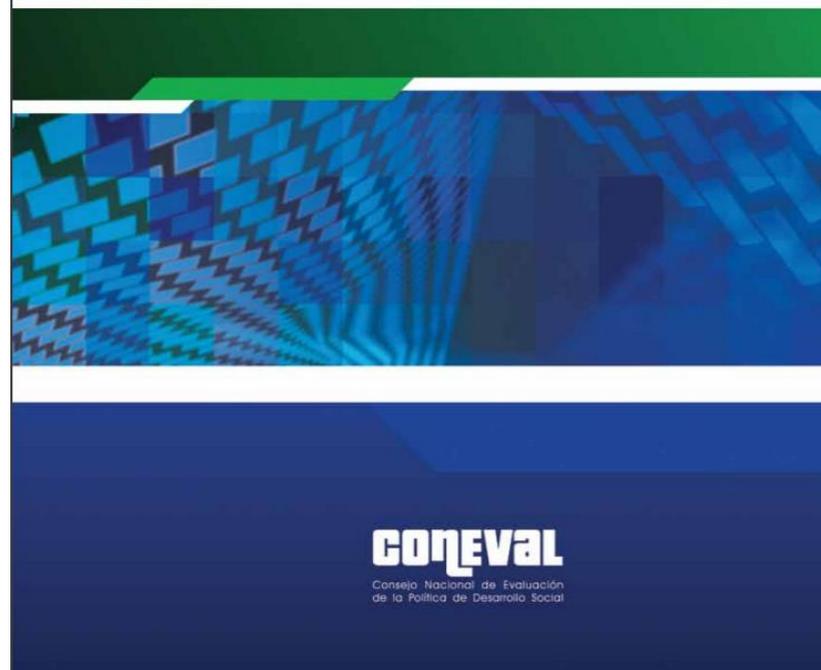
### Indicadores ROP

Son los instrumentos diseñados por la instancia ejecutora para monitorear el desempeño del programa.

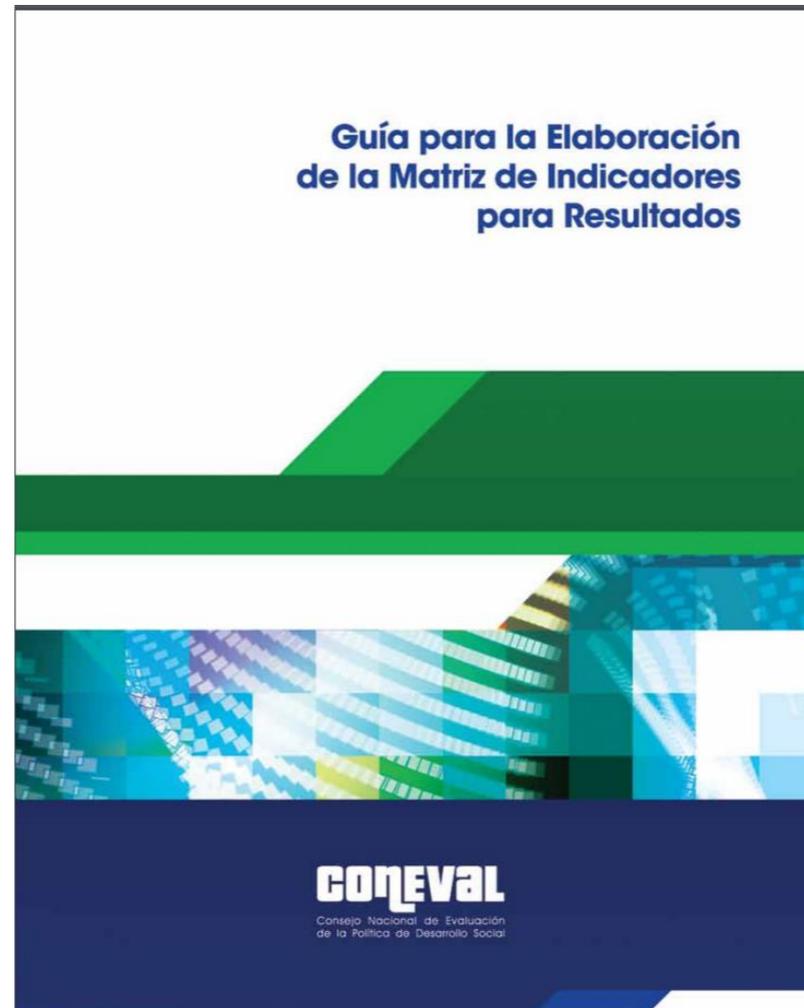
- De esta manera, los elementos de la MIR se encontrarán vinculados directamente con los apartados de las ROP.

# Referencias bibliográficas

Manual para el diseño y  
la construcción de indicadores  
**Instrumentos principales**  
para el monitoreo  
de programas  
sociales de México



**Guía para la Elaboración  
de la Matriz de Indicadores  
para Resultados**



**METODOLOGÍA PARA  
LA APROBACIÓN**  
de indicadores de los  
programas sociales



<http://www.coneval.org.mx/coordinacion/Paginas/monitoreo/metodologia/inicio.aspx>  
<http://sistemas.coneval.org.mx/SIMEPS/>

# ¡Gracias por su atención!

**Nereida Hernández Reyes**  
[nhernandez@coneval.org.mx](mailto:nhernandez@coneval.org.mx)

[www.coneval.org.mx](http://www.coneval.org.mx)



/facebook



/conevalvideo



@coneval



[www.coneval.org.mx](http://www.coneval.org.mx)

