

# Metodología del Marco Lógico (MML)

Coordinación de Evaluación e Informes  
(Instancia Técnica de Evaluación)  
Jefatura de la Gubernatura

Agosto de 2014

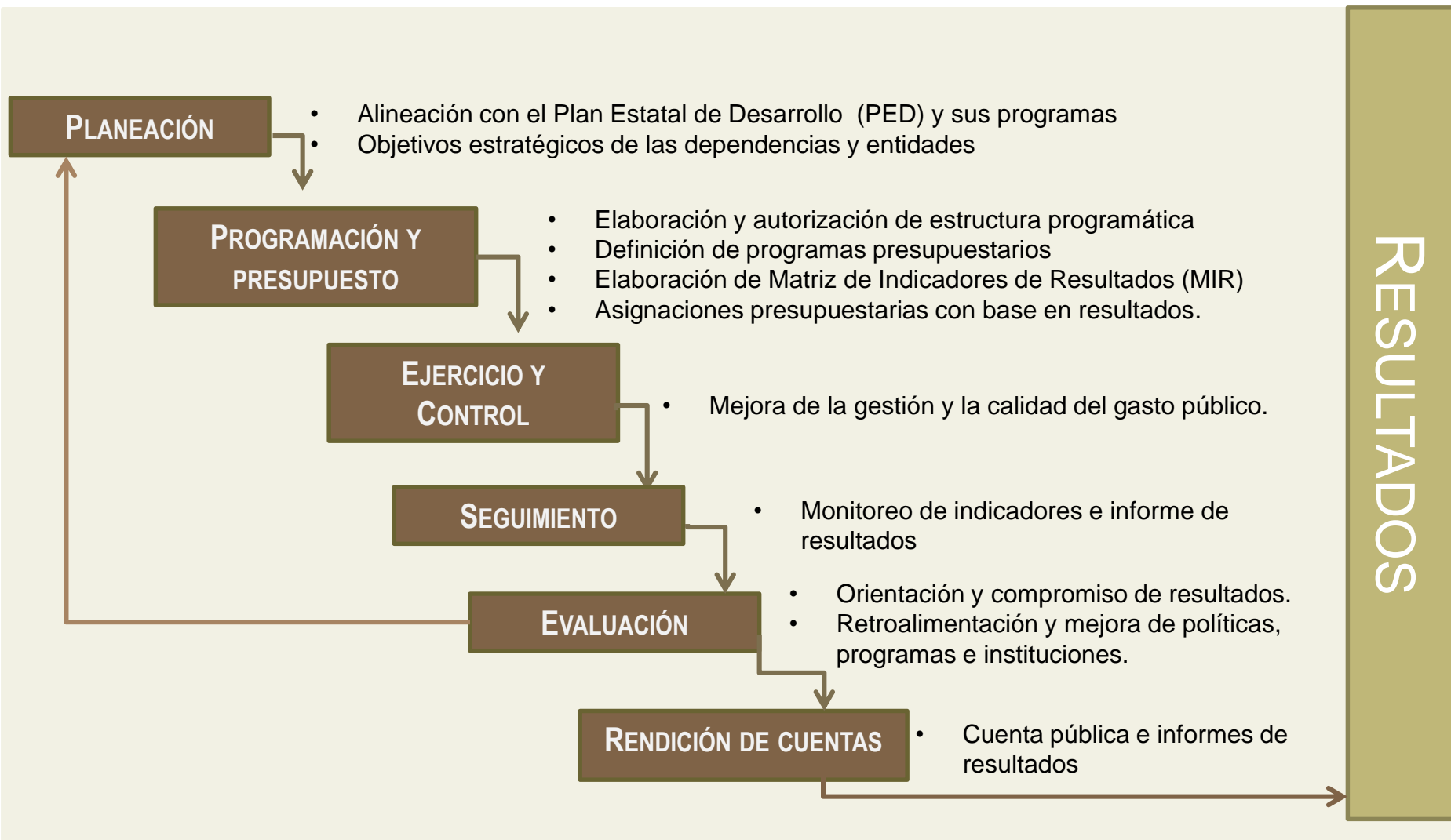


2010 - 2016

Gobierno  
del Estado  
de Oaxaca



Oaxaca de todos  
un gobierno para todos





Detectar retos y necesidades

Aportar información para la toma de  
decisiones

Generar evidencia objetiva sobre la  
efectividad de los programas

**Orientar las actividades relacionadas  
con el proceso de P-P-P**

Impulsar GpR y una cultura de evaluación y  
rendición de cuentas



## Una herramienta: la Metodología del Marco Lógico (MML)

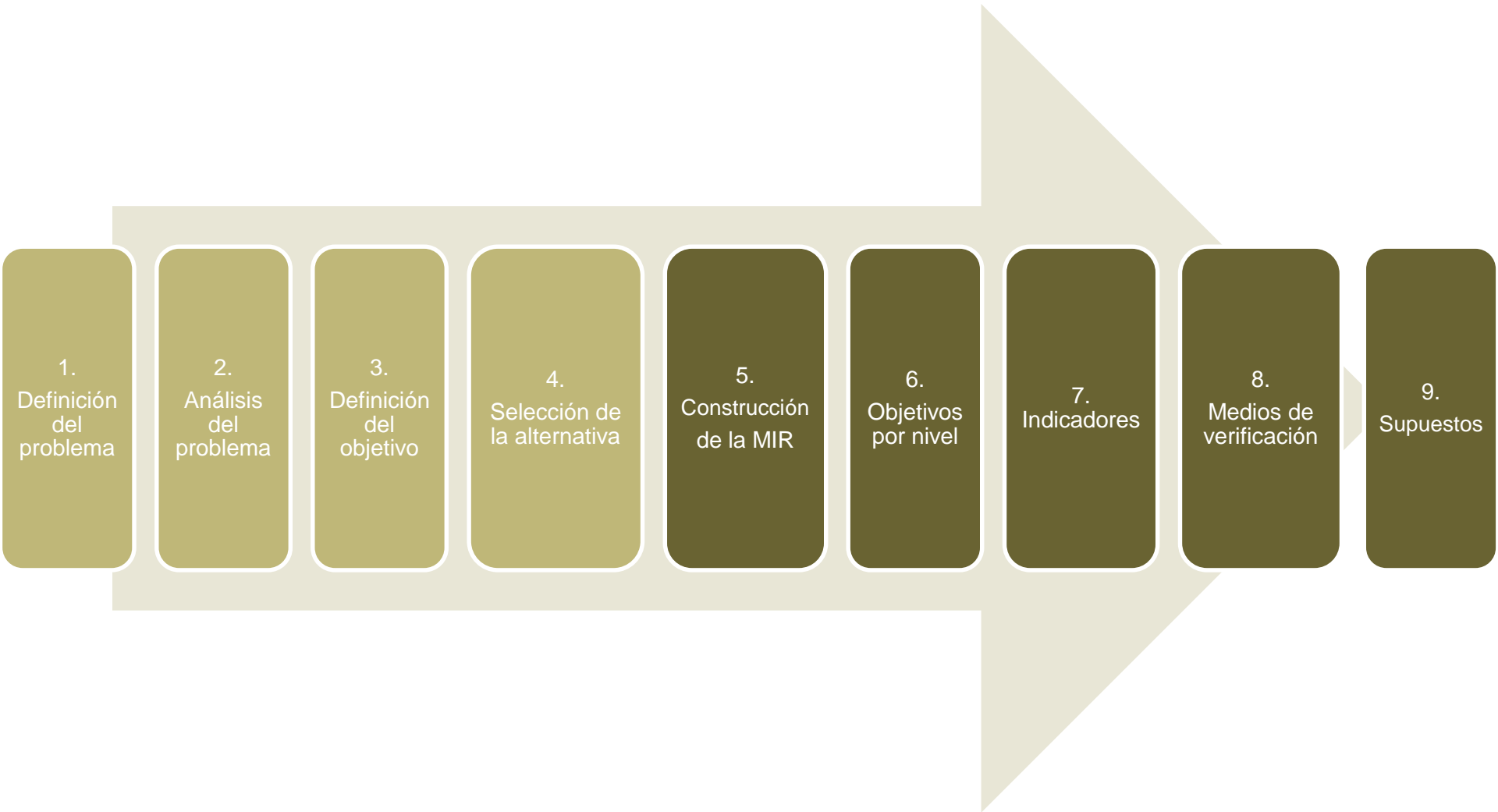
Es una metodología que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas.

Comprende los siguientes instrumentos:

- Árbol de problemas y árbol de objetivos
- Análisis de la población objetivo
- Matriz de Indicadores para resultados



# Secuencia de elaboración de la MIR





# 1. Definir el problema

Los elementos mínimos que debemos establecer en la expresión del problema son:

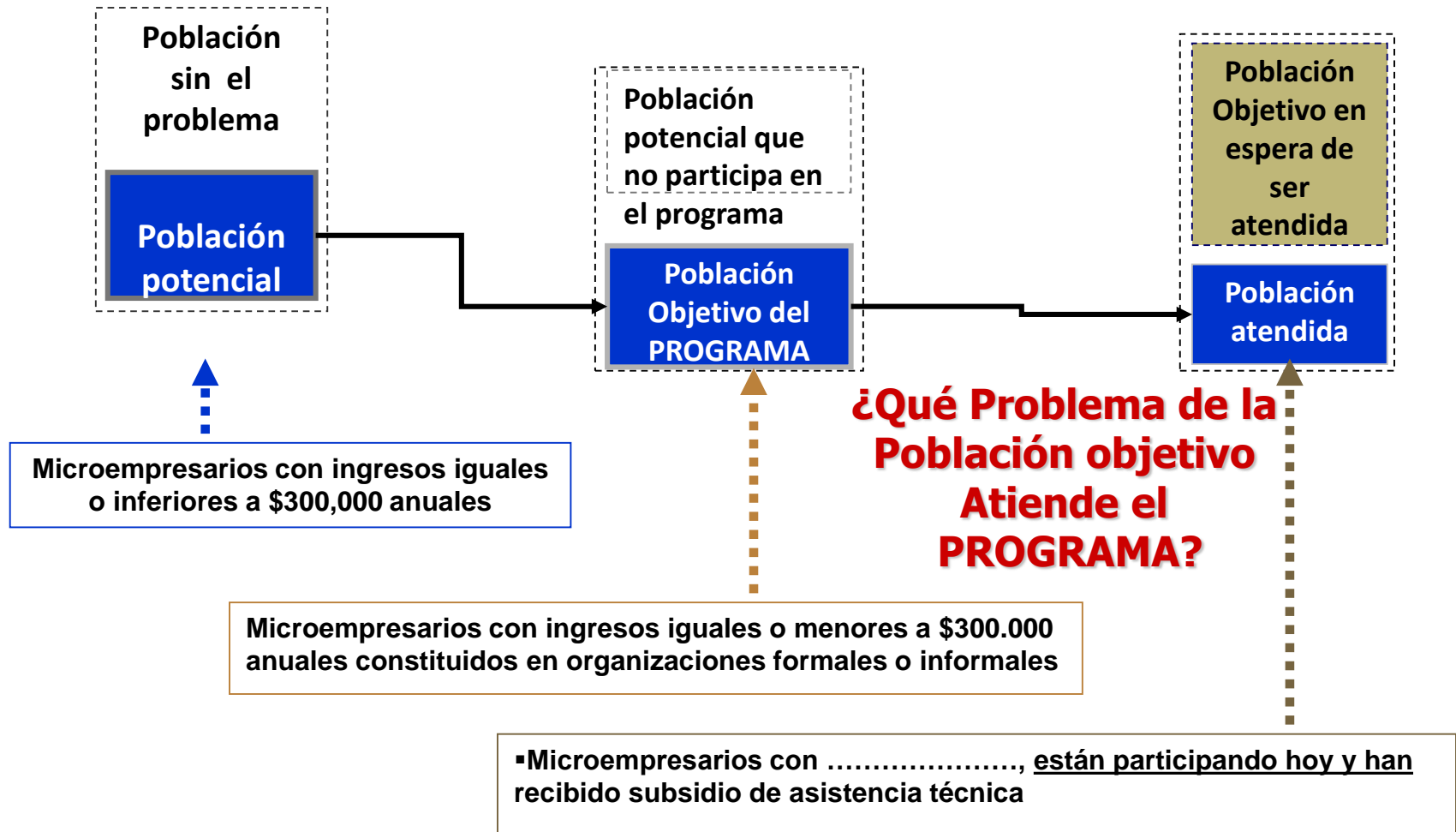
- 1. Descripción de la situación o problemática central** (identificar el problema real no los síntomas)
- 2. Población objetivo o área de enfoque**
- 3. Magnitud del problema: línea base**

## Preguntas Clave:

- ¿Qué demanda social tiene mayor prioridad de atención?
- ¿Cuál es la situación que da origen a las demandas?
- ¿Cómo puedo beneficiar a una mayor cantidad de personas o a un área de enfoque prioritaria?

No se deben considerar como problemas aquellos que se enuncian como "falta de ...". Porque NO describen correctamente una situación negativa.

El problema sobre el que debe centrarse la atención, no es la falta de algo, sino las consecuencias que dicha falta genera.





- **Identificar a los involucrados en su solución, y analizar sus necesidades, intereses y expectativas.**
  
- **Analizar las relaciones que cada uno de los involucrados mantiene con la realidad sobre la que intervendrá la acción gubernamental, e identificar las medidas para incorporarlos en la solución del problema.**
  
- **Las principales tareas a realizar son:**
  1. Identificar todos los grupos, las entidades u organizaciones y las personas que pueden tener interés o verse beneficiados o perjudicados directa o indirectamente con la intervención gubernamental.
  2. Caracterizar brevemente a cada uno de los involucrados a través de una descripción de sus principales características e intereses.
  3. Categorizarlos por áreas de interés (beneficiarios, opositores a éste, entidades reguladoras o supervisoras, etc.).
  4. Analizar sus problemas, necesidades, intereses y expectativas, tratando de determinar lo mejor posible qué posición se prevé que asumirán frente a la acción gubernamental y con qué fuerza lo harán. También es necesario analizar sus fortalezas y debilidades (nivel de organización, peso económico o político, etc.). Estudiar qué posición han adoptado frente a situaciones de características similares y qué acciones han realizado: de apoyo, oposición, neutralidad, etc.
  5. Estudiar el impacto que los distintos involucrados podrían tener sobre la ejecución y operación de la intervención gubernamental.



## Elementos para la definición del problema

**¿Cuál es la población objetivo o área de enfoque?**

Estudiantes de familias de bajo nivel económico

**Problemática central**

Elevado nivel de deserción escolar en educación media superior

**Magnitud del problema**

Deserción del 40 % de los estudiantes en educación media superior

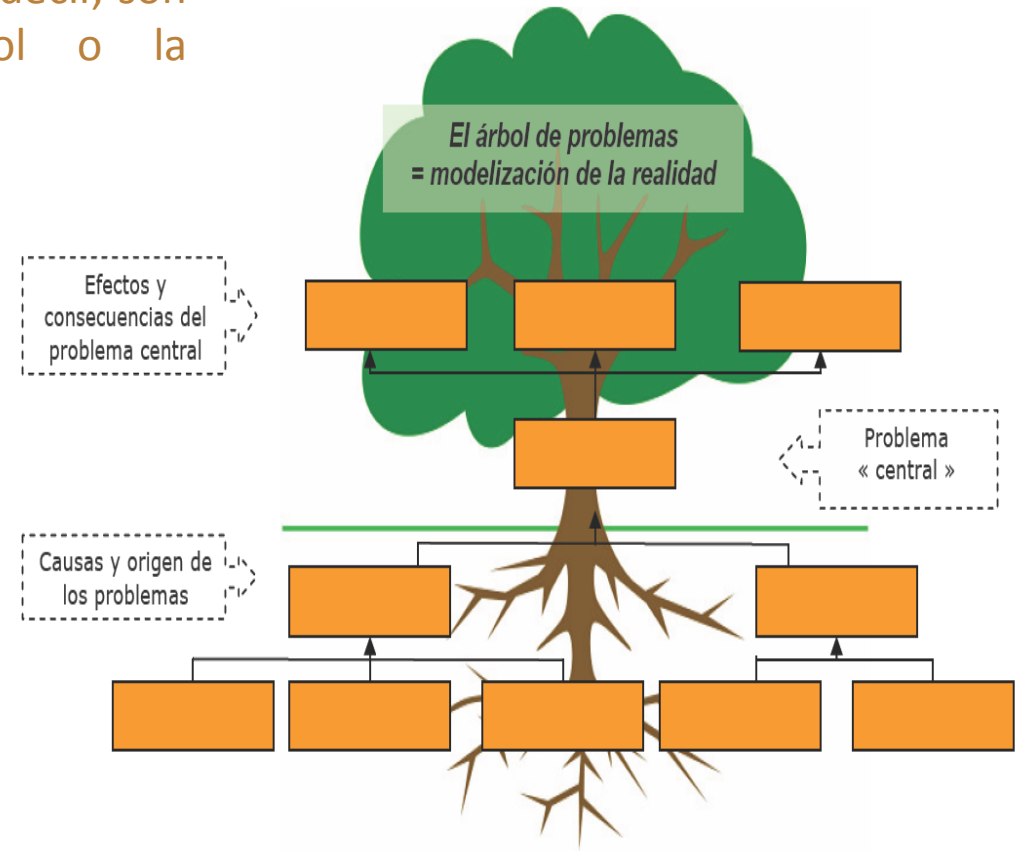
## Definición del problema

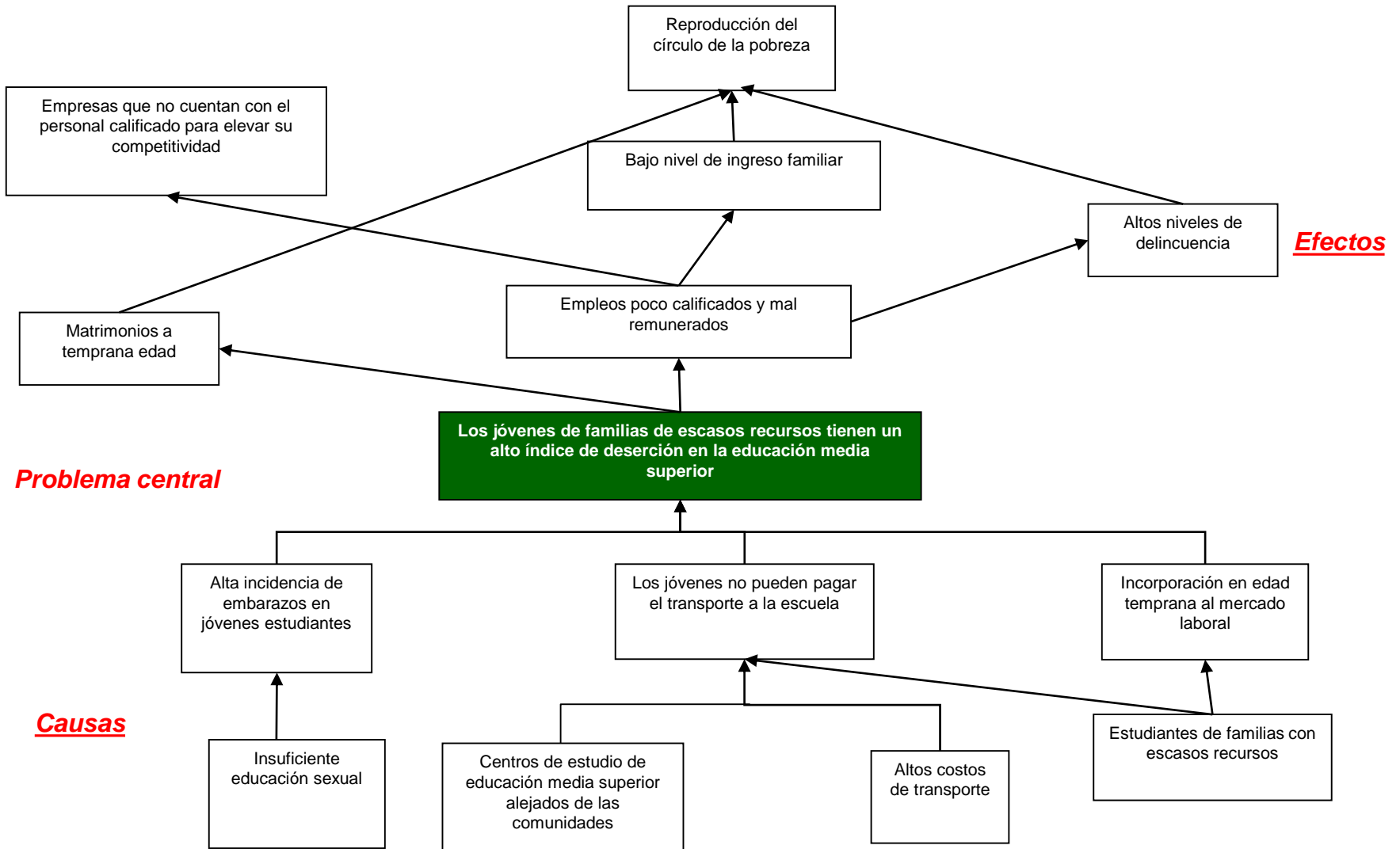
**Los jóvenes de familias de escasos recursos tienen un alto índice de deserción en la educación media superior**



## 2. Análisis del problema

- Los efectos, se desprenden del tronco hacia arriba, es decir, son las ramas del árbol o la copa. (¿Cómo afecta?)
- El problema definido se ubica en el tronco del árbol.
- Las causas, se desprenden del tronco hacia abajo, es decir, son las raíces del árbol. (¿Por qué?)







## 3. Definición del objetivo

- El objetivo se define a partir del problema central identificado.
- La solución de este problema, expresado en el objetivo y el resultado esperado que comprenderá el programa, se convierte en la razón de ser del programa.

Los elementos mínimos que debemos establecer en la expresión del objetivo son:

1. **Población objetivo** o área de enfoque.
2. Descripción del **resultado esperado o de la solución precisa** del problema, a la cual se debe llegar.
3. **Magnitud de la nueva situación:** meta

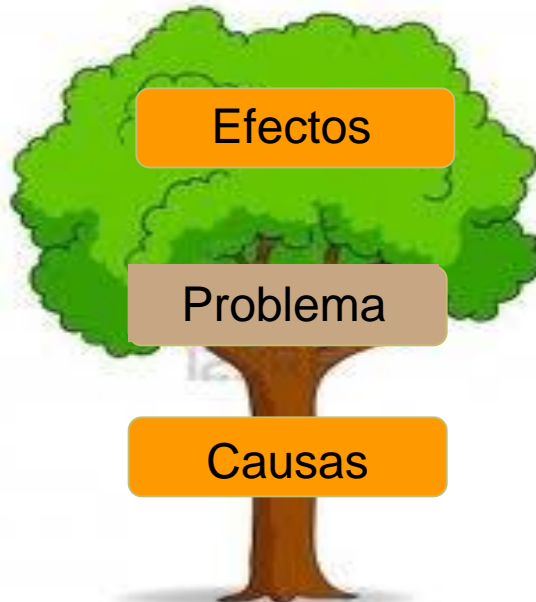


Representa la situación esperada al resolver el problema.

Se construye buscando las situaciones contrarias a las indicadas en el árbol del problema.

- Efectos se transforman en fines
- Causas se transforman en medios

Situación negativa

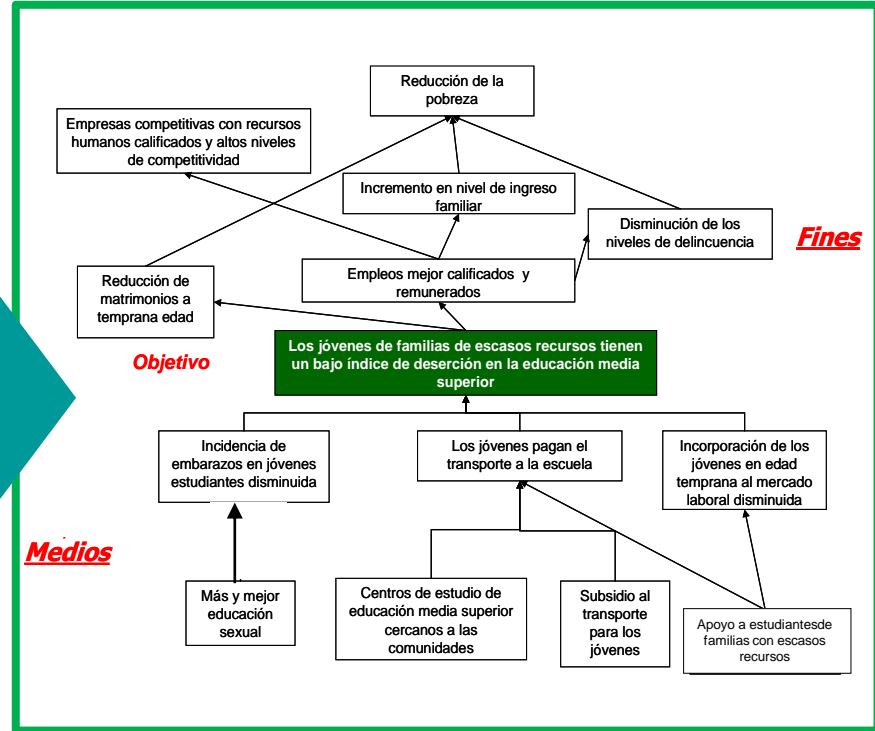
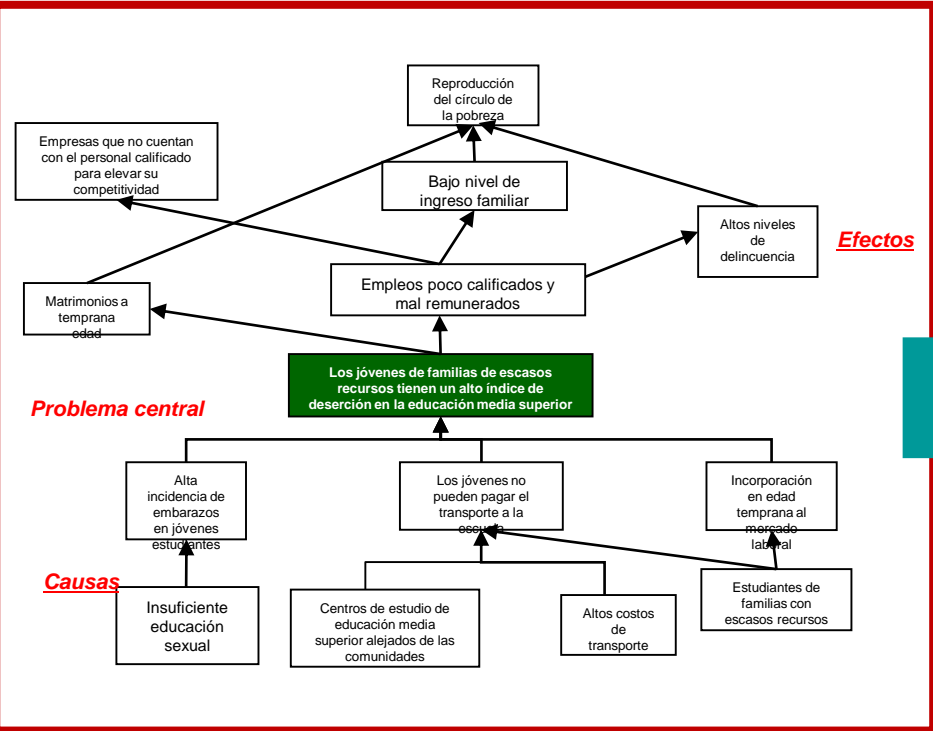


Situación positiva





# Relación Árbol del problema-Árbol del objetivo





## 4. Selección de alternativas

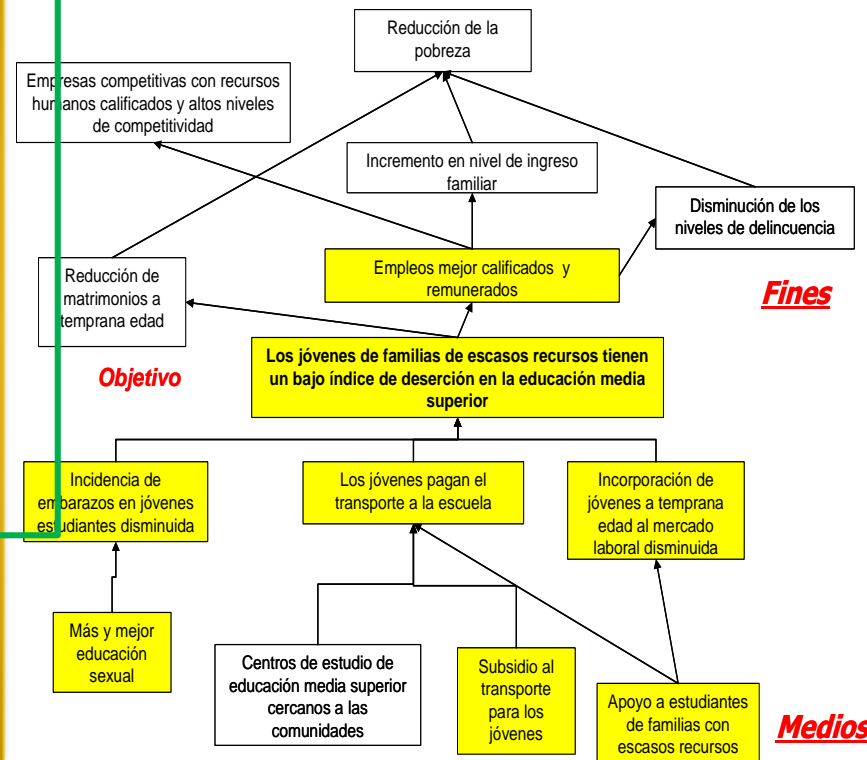
Tomando en cuenta los medios propuestos para alcanzar el objetivo, se consideran aquéllos que están en el ámbito de competencia de la unidad responsable del programa.

- Se identifica la **cadena de medios-objetivo-fines** que puede tener **mayor incidencia sobre las causas-problema-efectos**, que se pretende superar;
- Identificar la **cadena de medios-objetivo-fines que tiene mayor aceptación social y consenso** entre los involucrados;
- Identificar la **cadena de medios-objetivo-fines que está dentro del ámbito de competencia de la unidad responsable del programa.**



## Alternativas propuestas:

1. La incidencia de embarazos se puede prevenir y disminuir con una campaña de educación sexual.
2. El alto costo del transporte se puede aminorar con una ayuda económica para el transporte a los estudiantes (subsidio).
3. La incorporación temprana de los jóvenes a los mercados laborales se puede solventar con apoyos económicos a sus familias, para que no abandonen sus estudios y esto se refleje en mejores empleos, mayores ingresos familiares y menor pobreza, al tiempo que las empresas se vuelven más competitivas.
4. La distancia de los centros de estudio de educación media superior a las comunidades se puede disminuir construyendo centros más cercanos a las comunidades

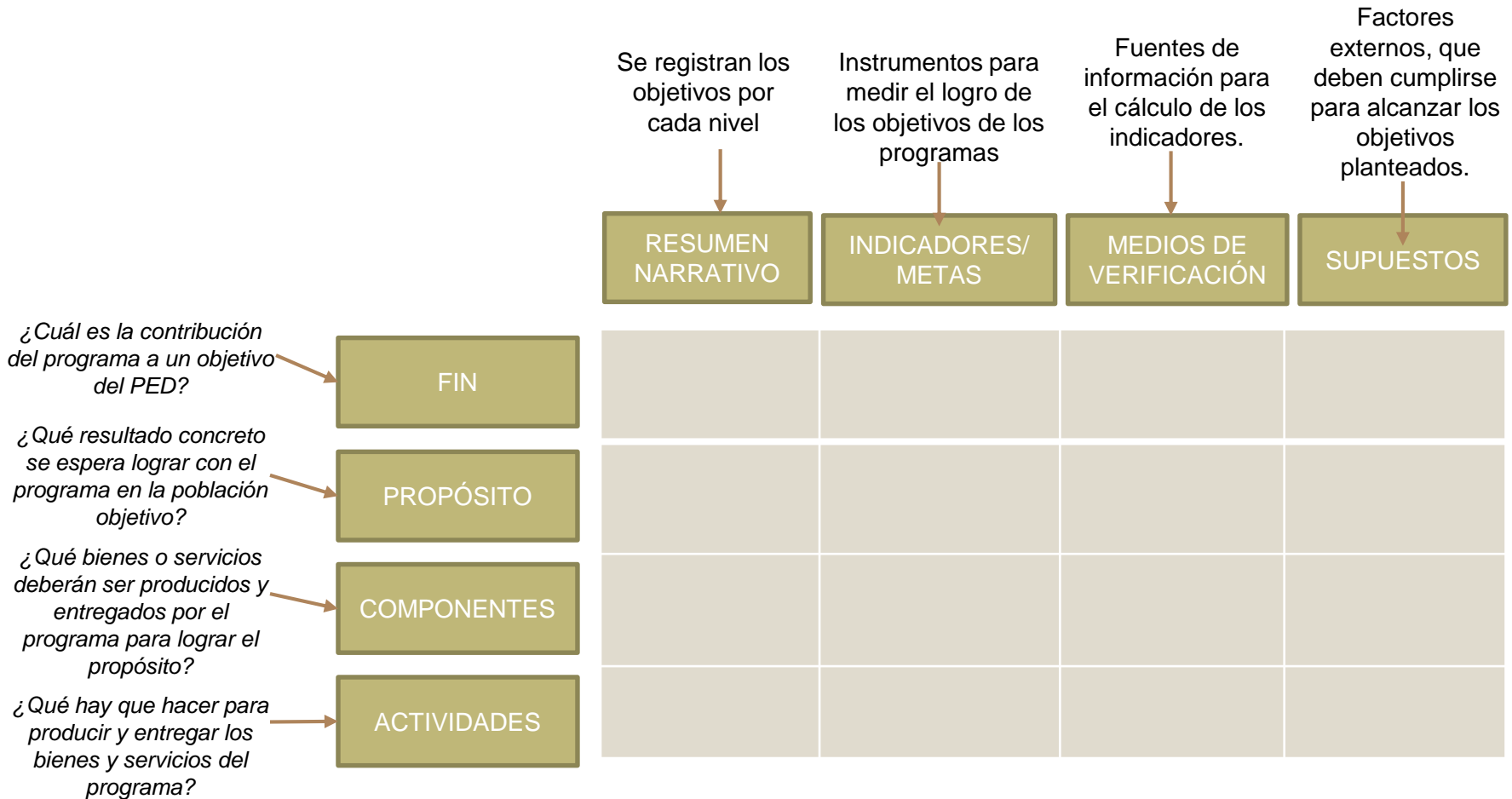


De las cuatro alternativas propuestas se seleccionaron las tres primeras, dejando fuera la construcción de centros de estudio cercanos. Esta selección será la base para la elaboración de la MIR y del Pp



# 5. Construcción de la MIR

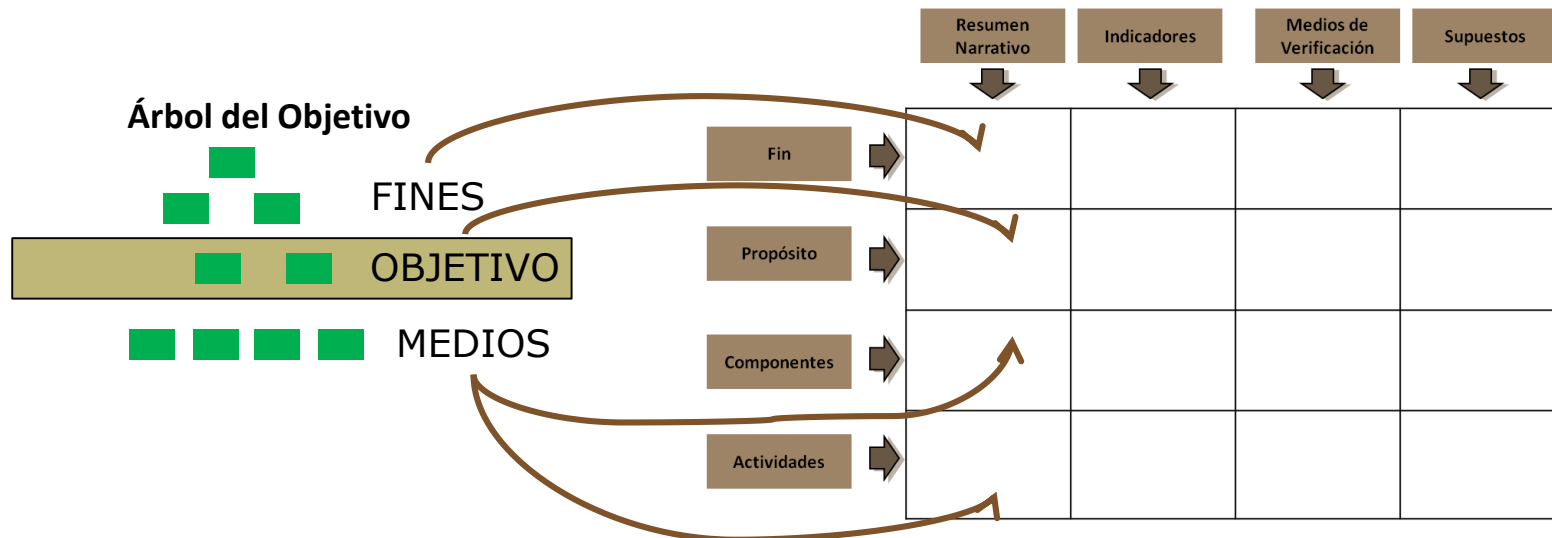
Es una herramienta que facilita el diseño, la organización y el seguimiento de los programas.





## 6. Resumen narrativo: definición de objetivos por nivel

- los **fin**es nos ayudarán a definir el **Fin del programa**,
- el **objetivo central** se constituirá en el **Propósito**,
- los **medios** nos ayudarán en la definición de los **Componentes y Actividades**





<b>Fin</b>	<b>El qué:</b> contribuir a un objetivo superior	<b>Mediante / a través de</b>	<b>El cómo:</b> 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
<b>Propósito</b>	<b>Sujeto:</b> Población o área de enfoque	<b>Verbo en presente</b>	<b>Complemento:</b> resultado logrado
	<i>Ejemplo</i>		
	Los jóvenes de familias de escasos recursos	tienen	un bajo índice de deserción escolar en educación media superior
<b>Componentes</b>	<b>Productos terminados o servicios proporcionados</b>	<b>Verbo en participio pasado</b>	
	<i>Ejemplo</i>		
	Incorporación de los jóvenes en edad temprana al mercado laboral	disminuida	
<b>Actividades</b>	<b>Sustantivo derivado de un verbo</b>	<b>Complemento</b>	
	<i>Ejemplo</i>		
	Entrega	de apoyo económico a estudiantes de familias con escasos recursos	



FIN

PROPÓSITO

COMPONENTES

ACTIVIDADES



## RESUMEN NARRATIVO

El **Fin** contribuye a un objetivo superior.

Si se logra el **Propósito**, el programa contribuirá al logro de un objetivo superior

Cada **Componente** es necesario para lograr el Propósito. No debe faltar ningún Componente.

Las **Actividades** son las necesarias y suficientes para producir cada Componente.

## RESUMEN NARRATIVO

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.

Los jóvenes de familias de escasos recursos tienen un bajo índice de deserción escolar en educación media superior.

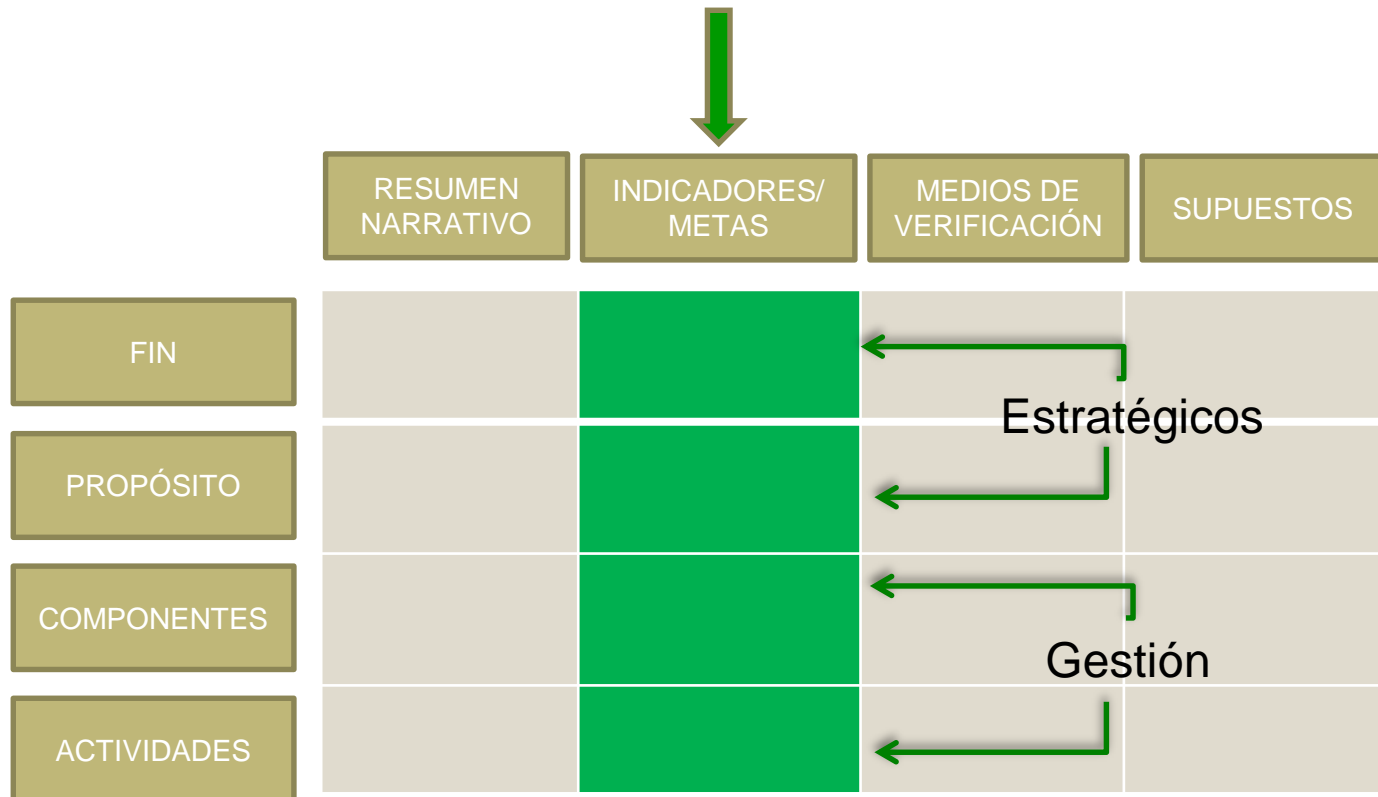
Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior entregados.

- Administración del padrón de beneficiarios.
- Administración del sistema de control de entrega de apoyos.
- Contratación de intermediarios.
- Gestión de recursos para el apoyo.



# 7. Indicadores

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, los **indicadores** se informan en la **segunda columna** de la matriz y todos ellos son considerados como indicadores de desempeño.





## 7. Indicadores

### ¿ Qué es un indicador?

Un **indicador de desempeño**, es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.

### Tipo de Indicadores

#### Estratégico

- Incluye a los indicadores de **Fin, Propósito** y aquellos de **Componentes** que consideran subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.
- Impacta de manera directa en la población o área de enfoque.

#### Gestión

- Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados.
- Incluye los indicadores de **Actividades** y aquéllos de **Componentes** que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.



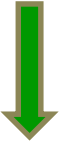
Los indicadores desempeño, indicadores de la MIR, deberán contar con una ficha técnica, la cual deberá contener los siguientes elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación:

- Nombre del indicador.
- Dimensión a medir.
- Definición.
- Método de cálculo.
- Unidad de medida.
- Frecuencia de medición.
- Línea base.



## 8. Medios de Verificación

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, los **medios de verificación** se informan en la **tercera columna** de la matriz. Representan la **fuerza de evidencias sobre los resultados logrados**.



	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES/METAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				



## 8. Medios de Verificación

### ¿ Qué son los medios de Verificación?

Son las **fuentes de información** que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos a través del cálculo de los indicadores. Asimismo deben de proporcionar la información necesaria para que cualquier persona pueda tener acceso a los datos.

### Puede Incluir lo siguiente:

- Estadísticas.
- Material publicado.
- Inspección visual.
- Encuestas.
- Informes de auditoría.
- Registros contables.



# Lógica Horizontal Causa-Efecto

- Los **indicadores** definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los programas.

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES/ METAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN		←		
PROPÓSITO		←		
COMPONENTES		←		
ACTIVIDADES		←		

- Los **medios de verificación** identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES/ METAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			←	
PROPÓSITO			←	
COMPONENTES			←	
ACTIVIDADES			←	



# 9. Supuestos

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, los **supuestos** se informan en la **cuarta columna** de la matriz.



	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES/ METAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				



### ¿Qué son los supuestos ?

- El Supuesto es una condición que tiene que ocurrir o comprobarse para que se cumpla el objetivo del programa, ya sea a nivel de actividad, componente o propósito.
- Cada supuesto corresponde a un riesgo que enfrenta el programa y que está más allá del control directo de la gerencia del programa.
- Sólo se consideran los riesgos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia y que representan situaciones contingentes a solventar
- El supuesto tiene que estar redactado en relación directa con el cumplimiento del indicador.

## *Contacto:*

Ing. Ana Rosa Cruz Viloría

Jefa de Unidad de Desarrollo de Políticas de Evaluación

50 15000 ext 11413

[acruzviloria@gmail.com](mailto:acruzviloria@gmail.com)



2010 - 2016

Gobierno  
del Estado  
de Oaxaca



**Oaxaca** de todos  
un gobierno para todos