

# TALLER DE IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

**DIRECCIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA**

## **Objetivo:**

Dar a conocer las herramientas que permitan a los participantes identificar necesidades y diseñar proyectos que sirvan de instrumento para solicitar recursos económicos provenientes de los Programas Federales partiendo de la identificación de las necesidades de su población.

# Contenido

1. Introducción
2. Análisis de Participación
3. Identificación de Problema
4. Árbol del problema
5. Objetivos
6. Responsabilidades Institucionales
7. Resumen Narrativo
8. Formato Matriz Marco Lógico
9. Identificación de Riesgos
10. Definición de Indicadores

# INTRODUCCIÓN

La Metodología de Marco Lógico sirve como herramienta en la planificación y en la gestión de proyectos .

El propósito de los proyectos de desarrollo es inducir cambios con resultados deseados dentro del ámbito del proyecto y la sociedad en general.

La Metodología de Marco Lógico es un método orientado a la solución de problemas específicos.



La Metodología de Marco Lógico se diferencia de otras herramientas de planificación por su proceso, el cual consta de 10 fases:

- Realizar un diagnóstico participativo de una situación-problema que aqueja a una población.
- Construir un modelo de las relaciones causa-efecto que determinan la situación-problema (Árbol del Problema).
- Una vez validado, lo utiliza para construir el modelo de la solución (Árbol de Objetivos).
- Asignar responsabilidades institucionales para resolver la situación-problema.
- Transferir la información del Árbol de Objetivos al formato de Matriz de Marco Lógico, utilizando tantas matrices como sea necesario.
- Identificar riesgos del programa o proyecto mediante el cual se busca resolver el problema y establecer los supuestos bajo los cuales puede dar resultados el programa o proyecto
- Validar la lógica vertical de cada matriz.
- Definir indicadores para dar seguimiento a cada una de las hipótesis del modelo de solución.
- Establecer los medios para verificar la confiabilidad de los indicadores, y
- Revisar la lógica horizontal de la matriz

El uso del Enfoque de Marco Lógico ayuda a:

- Clarificar el Propósito y la justificación de un Proyecto.
- Identificar las necesidades de Información.
- Definir claramente los elementos clave de un Proyecto.
- Analizar el entorno del proyecto desde el inicio.
- Facilitar la comunicación entre las partes implicadas.
- Identificar como habría que medir el éxito el fracaso del proyecto.

# ¿ Qué hay antes de los proyectos?

- La elaboración de proyectos nace como instrumentos de gestión para mejorar las condiciones de vida de la población.
- Un proyecto es un avance anticipado de las acciones a realizar para conseguir determinados objetivos.



# ¿ Qué hay antes de los proyectos?

La función del municipio es facilitar el desarrollo impulsando todos los agentes sociales. La elaboración y gestión de proyectos de desarrollo es una tarea fundamental para el desarrollo municipal, por lo tanto es necesario trabajar en la identificación y jerarquización de necesidades y proyectos.

Áreas estratégicas :

- Desarrollo social y combate a la pobreza
- Desarrollo económico y empleo
- Desarrollo urbano y equipamiento
- Desarrollo ambiental
- Seguridad Pública
- Desarrollo Institucional



# ¿ Qué hay antes de los proyectos?

Los proyectos prioritarios deberán ser aquellos que no necesariamente puedan ser realizados con recursos propios o con los provenientes de los programas federales, pero es importante identificar los recursos con que cuenta el municipio para realización, así como las fuentes alternas de recursos.

Los recursos con que cuenta el municipio generalmente no son suficiente para cubrir todas las necesidades, por ello es necesario priorizar proyectos.

Se recomienda identificar aquellos que se considere más viables tanto técnica como económicamente.

Dentro de la tarea de priorizar proyectos se debe considerar:

1. El origen del proyecto
2. Viabilidad
3. Impacto

# Origen del Proyecto

- Demanda Social
- Compromiso de campaña
- Generado por Programa Federal o Estatal
- Generado por una situación de emergencia
- Generado por una necesidad técnica

## Viabilidad

- ❖ Capacidad técnica del municipio
- ❖ Porcentaje del Financiamiento (sociedad civil, habitantes, federación)
- ❖ Costo del proyecto (disponibilidad presupuestaria de municipio)

## Impacto

- ✓ Porcentaje de la población total beneficiada
- ✓ Contribución al con la política municipal planteada.

# ¿ Qué es un proyecto?

**“El Proyecto es un plan de trabajo que tiene como misión la de determinar, ordenar y preparar las acciones que se tendrán que realizar para satisfacer las necesidades de la población.”**

# En todo proyecto es importante:

1. Descripción de **lo que se quiere conseguir**, indicando con precisión la finalidad del mismo.
2. Precisar **datos e informaciones** técnicas que sustenten el proyecto.
3. Identificar los **recursos económicos, técnicos, administrativos** con que se cuenta para la ejecución del proyecto.
4. Identificar fuentes de financiamiento.
5. **Adaptación del proyecto al programa** del cual se pretende obtener los recursos.

## DISEÑO CASCADA.



*Fuente: Gómez y Sainz (2010: 206) adaptado a la terminología del CONEVAL-BID.*

# Diagnóstico:

---

## I. Descripción:

Caracterizar el problema y cuantificar su magnitud y distribución en la población objetivo.

Es importante que se describa la población objetivo y del contexto (los aspectos demográficos, geográficos, económicos, sociales, legales, los grupos relevantes, la oferta, demanda y fuentes de abastecimiento).



# Diagnóstico:

---

## II. Explicación:

Plantear la estructura causal en función de las variables que determinan el problema central.

El diagnóstico fundamenta el porqué de la solicitud del proyecto ante la Administración Pública Federal o Estatal se lleva a cabo para establecer qué y cuántos bienes y/o servicios es necesario concentrar para solucionar total o parcialmente el problema.



# Diagnóstico:

---

**Un proyecto** permite gestionar recursos económicos o en especie, **para satisfacer necesidades y mejorar condiciones de vida de la población.** Si no está claro cuáles son y en qué cantidad se requieren, resulta imposible formular adecuadamente el proyecto.





# Diagnóstico participativo:

---

Consiste en identificar y describir aquellos problemas que afectan al municipio, para lo cual se procede a:

- Recolectar información, Seleccionar la información y Analizar las demandas detectadas, para luego priorizar cuáles son las más importantes.
- El resultado de esta etapa deberá ser una descripción detallada y específica de aquellos problemas que afectan la seguridad ciudadana y cuáles son los que se deben solucionar primero.

# Diagnóstico Participativo

## Gestión presupuestaria

Procedimientos  
inadecuados

Perfiles  
inadecuados del  
personal

Dificultad para  
obtener  
financiamiento

Inadecuada  
descripción de los  
puestos

Bajo nivel de  
ejecución

Falta de  
liderazgo

Falta de  
capacitación de  
funcionarios

Perdida de  
productividad

Falta de  
recursos

Perdida de votos

Tramites  
burocráticos  
excesivos

Descontento de la  
ciudadanía

Incumplimiento de  
compromisos  
gubernamentales

Incumplimiento de  
las metas

Descontento de las  
autoridades

Falta de técnicas  
actualizadas

Falta de  
innovación

Poco sentido  
de  
compromiso

Atraso en los  
plazos de entrega  
de los recursos

Falta de un  
banco de  
proyectos

Falta de  
motivación  
personal

Justificación  
inadecuada de  
proyectos de  
inversión

Excesivos gastos  
administrativos

Desconocimiento  
de técnicas

## ¿Qué es?

# EL PROBLEMA



# EL PROBLEMA





# EL PROBLEMA



# EL PROBLEMA

**SITUACIÓN  
INICIAL**

**PROGRAMA**

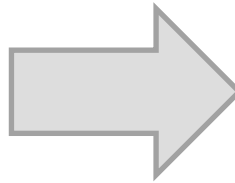
**SITUACIÓN  
OBJETIVO**

**PROBLEMA**

**PROBLEMA RESUELTO**



**PROBLEMA**



**PROPÓSITO**

## ¿Qué es?

El problema o situación problema se refiere a una necesidad insatisfecha o a una condición negativa de un grupo de población, importante saber con claridad quienes son los que presentan la situación problema, es decir, la población afectada o potencial.

Para la identificación del problema se requiere contar con tres elementos:

1. Necesidad a satisfacer o problema principal
2. Magnitud del problema
3. Delimitación del problema

La identificación adecuada del problema o necesidad a atender justifica la existencia del Programa, que finalmente representan la solución de la situación problemática específica del grupo de población o área de enfoque, dando paso a paso la conceptualización de una situación futura deseada a situación objetivo.



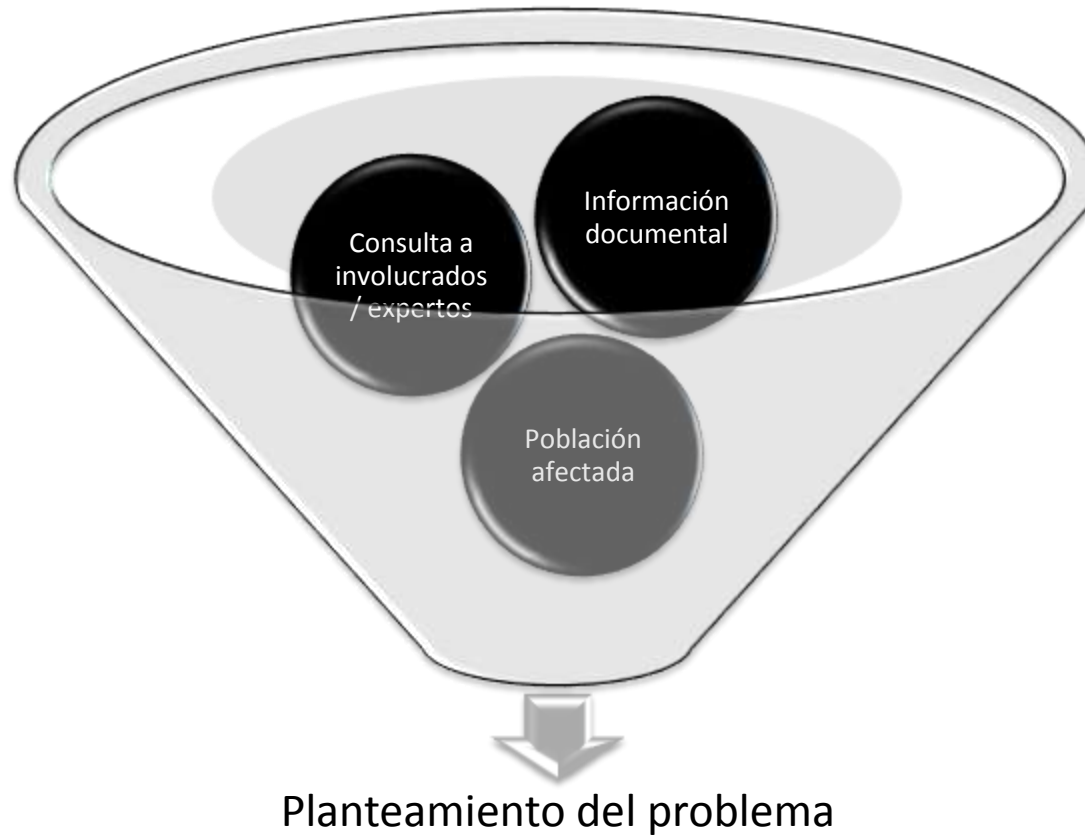
## Identificación del Problema

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para la solución de problema, por ello el punto de inicio debe ser la identificación del problema a resolver.

El enfoque de resolución de problemas se caracteriza por referirse a una situación concreta, en la cual se identifican tres elementos centrales:

- Una **Situación Actual** (o situación problema), que corresponde a la realidad presente, en que una parte de la población no logra avanzar, en algún aspecto, hacia un estadio mejor;
- Una **Situación Objetivo** (o situación deseada), se refiere a la situación en que se desea estar.
- **Barreras**. Se refiere a la presencia de determinados tipos de obstáculos existentes, las cuales impiden que la Situación Actual evolucione a la Situación Potencial.

## Recomendaciones:



**Actividad 1.** “Diagnostico participativo y lluvia de ideas”. Identificar una situación real y actual, la cual será visualizada como situación inicial o problemática, la frecuencia o magnitud de incidencia de esa situación y la población que presenta la condición negativa o problemática.

Se recomienda seguir la secuencia:

1. Seleccionar un grupo de actores, de expertos y/o de involucrados a quienes se pueda consultar sobre situaciones negativas que obstaculiza el desarrollo o bienestar de la población.
2. Consultar información documental al respecto del sector o área de enfoque.
3. Identificar el grupo de población al que afecta el problema.
4. Hacerlo a través de la lluvia de ideas de los participantes.

# Planteamiento del Problema:

Para realizar el planteamiento o definición del problema principal hay que nutrirse de la lluvia de ideas y del análisis documental y para ello sirve preguntarse:

**¿Qué situaciones negativas existen y limitan el desarrollo** de las actividades del sector que compete?

Esta pregunta orientará en los dos procesos (lluvia de ideas o análisis documental).

Para la **planteamiento del problema** se recomienda:

1. Establecer sólo problemas existentes
2. Plantear el problema como un **estado o hecho negativo** para brindar claridad
3. **No confundir** el problema con la **falta de solución**
4. **No confundir** el problema con una **solución**
5. Acortar y clarificar definiendo el área de atención o población afectada.
6. **Sustentar** las situaciones negativas planteadas con diagnósticos, estudios información estadística y **con evidencia de carácter oficial y de fuentes verídicas.**

## Actividad 2.

Identificar de los siguientes planteamientos los que se encuentran planteados en forma incorrecta y determinar el error en el planteamiento.

1. Hay que entregar casas a los pobres

2. Las unidades de producción en el medio rural carecen de activos productivos

3. Existe población pobre carente de un lugar digno donde habitar

4. Las unidades económicas rurales tienen baja productividad

5. No existe fiscalización

6. Limitada vinculación de la producción científica y las prioridades de desarrollo productivo social

7. Alta incidencia de accidentes laborales en las PYMES

8. Hace falta vinculación en temas productivos

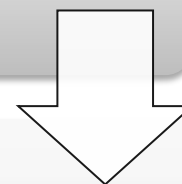
### Actividad 3.

Retomando la actividad 1, realizada con anterioridad reúnete con tus compañeros para de manera conjunta realicen el planteamiento formal de un problema que determine el equipo.

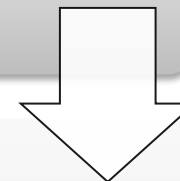
Situación inicial (necesidad insatisfecha)	Magnitud	Delimitación (población potencial)
1.		

La identificación de la necesidad o del problema, debe ser observado desde el marco de prioridades de Desarrollo, previamente definidas.

**Plan Nacional  
de Desarrollo**



**Plan Estatal de  
Desarrollo**

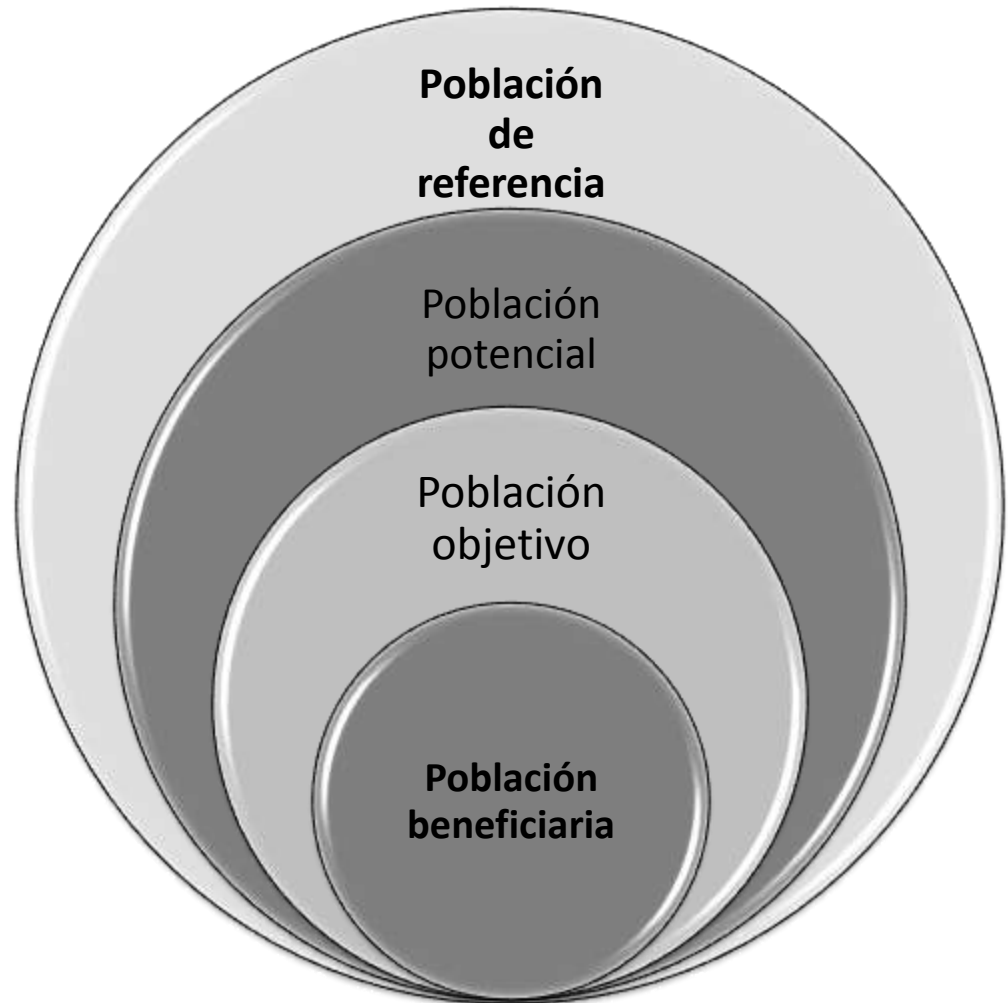


**Plan Municipal  
de Desarrollo**



# EL PROBLEMA –BENEFICIARIOS

El **problema** se refiere a una **necesidad insatisfecha** o a una **condición negativa** de un grupo de población. De ahí que la identificación del problema da claridad acerca de **quiénes son los que presentan el problema**, es decir la población afectada o **población potencial**, la cual será atendida por el programa.



Para realizar el planteamiento o definición del problema principal hay que nutrirse de la lluvia de ideas y del análisis documental.

¿Qué situaciones negativas existen y **limitan el desarrollo** de las actividades del sector que compete?

Esta pregunta orientará en cualquiera de los dos procesos (lluvia de ideas o análisis documental). El ideal es general la lluvia de ideas entre un equipo multidisciplinario o de actores consultados para realizar el planteamiento del problema principal .

## Recomendaciones para el **planteamiento**:

1. Sólo problemas existentes
2. Problema como un estado o hecho negativo
3. No confundir el problema con la falta de solución
4. No confundir el problema con una solución
5. Definir el área de enfoque o a la población afectada
6. Sustentar las situaciones negativas planteadas con diagnósticos, estudios información estadística y con evidencia internacional respecto de cómo se resolvieron en otros contextos.

En la identificación del problema es muy recurrente, especialmente en los problemas más comunes, que la falta de solución a ellos ha estado vinculada a un diagnóstico insuficiente, que ha resultado en una identificación prematura o errónea de los factores causales.

Situación inicial (necesidad insatisfecha)	Magnitud	Delimitación (población potencial)
1. Muchos accidentes de tránsito	En el 70% de los accidentes de tránsito se encuentran involucrados vehículos de transporte público de pasajeros	Zona centro Usuarios del servicio Prestadores del servicio Vehículos involucrados

¿ A qué sector de la población afecta?

¿A qué tipo de población afecta?

¿En qué parte del municipio la afectación es más acentuada?

Planteamiento:

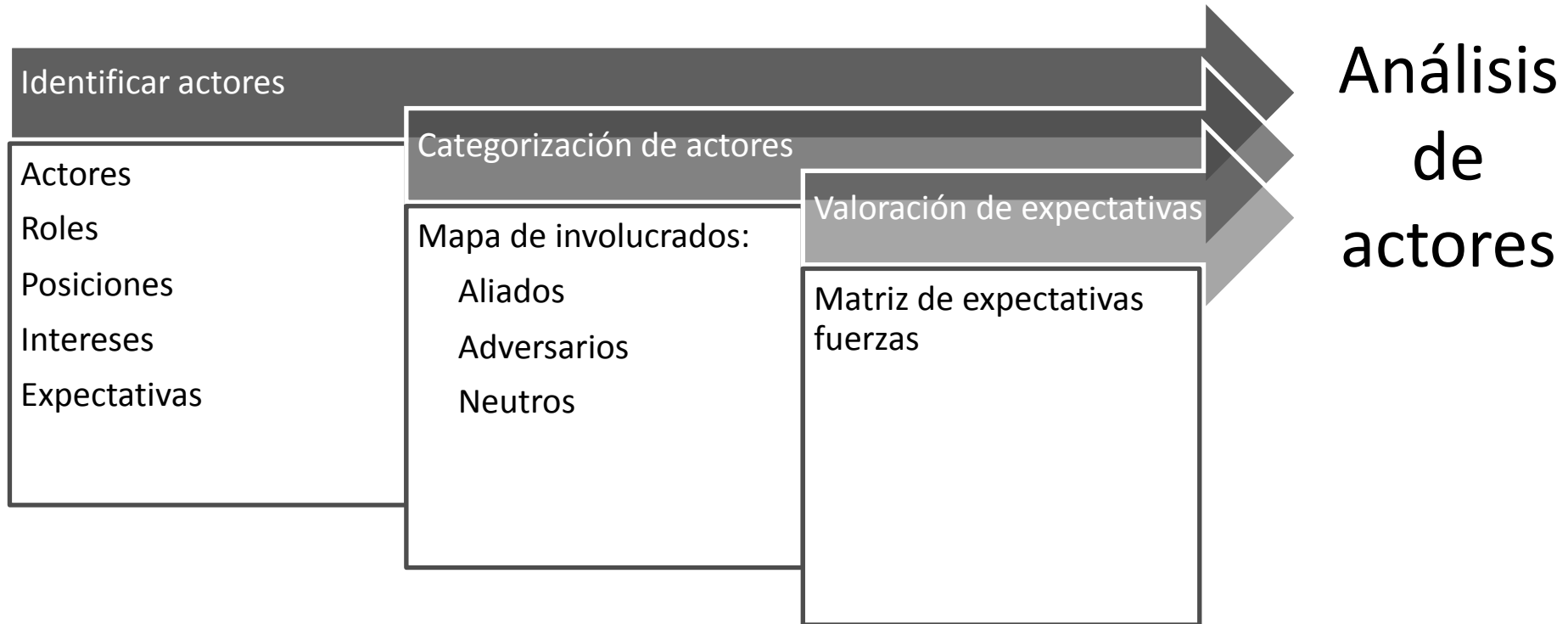
**“Alto índice de accidentes de tránsito en la zona central del municipio cometidos por vehículos de transporte público de pasajeros “**

# Análisis de Participación:

Un proyecto de desarrollo se dirige básicamente a resolver los problemas relacionados con grupos poblacionales, por ello es necesario precisar sus características sociales y económicas, sus intereses y prioridades, así como las razones que se han utilizado para selección de los mismos como posibles beneficiarios.

Además del análisis directo al grupo posiblemente beneficiario, es conveniente analizar los intereses, funciones y competencias de los demás colectivos presentes en el área de influencia del proyecto y las relaciones de estos con los beneficiarios con objeto de analizar y prever convergencias de intereses o posibles alianzas, o en su caso situaciones potenciales de conflicto que puedan influir de manera positiva o negativa en la ejecución del proyecto.

Además de los beneficiarios directos, hay que referirse a los llamados beneficiarios indirectos, a los excluidos y a aquellos que pueden verse perjudicados por el proyecto.



Actor / grupo de interés	Interés / expectativa	Importancia para la operación del programa A	Fuerza para defender intereses B	Posición A x B

**ACTIVIDAD:**

Con base en la siguiente información identificar a los actores involucrados en la situación descrita.

La ciudad de Pachuca, Hgo. tiene varias compañías de autobuses. Durante los últimos años la frecuencia de los accidentes de los mismos ha aumentado de manera significativa. Esto ha causado muchos retrasos e inconveniencias para los pasajeros. También ha habido varios accidentes y han resultado pasajeros muertos.

Los periódicos han tomado interés particular en el problema y algunas de las compañías, que han sido objeto de bastante mala publicidad han registrado una reducción en el número de pasajeros.

Gran parte del problema es técnico, los autobuses son viejos y están en malas condiciones debido a una falta persistente de repuestos.

Pero el factor humano también es importante. Muchos accidentes han sido causados por el exceso de velocidad en malos caminos. Una de las compañías está organizando ahora un taller de Marco Lógico a fin de decidir lo que van a hacer con este problema.



**ACTIVIDAD:** En base a la siguiente información identificar grupos involucrados en la situación descrita.

INSTITUCIONES

GRUPOS DE  
INTERES

OTROS

**ACTIVIDAD:** En base a la siguiente información identificar grupos involucrados en la situación descrita.

INSTITUCIONES	GRUPOS DE INTERES	OTROS
Compañía de autobuses	Pasajeros	Público en general
	Conductores	
Medios de Comunicación	Propietarios	

Dentro del análisis de involucrados es importante también definir los intereses de estos frente al problema, definiendo una tipología de intereses para ubicar a cada actor en alguno de los tipos definidos, por ejemplo:

**Aliados:**

Que el problema se resuelva (actores positivos).

**Adversarios:**

Que el problema se mantenga o agudice (actores negativos).

**Neutros:**

Indiferencia respecto a la resolución o no del problema (actores nulos).

## Actores Sociales

ACTORES SOCIALES IDENTIFICADOS EN LA LOCALIDAD	¿QUÉ HACEN? (Función principal en la localidad)	REDES QUE CUENTAN (Estructura del actor)	TIPO DE INTERES
Compañía de autobuses			
Medios de comunicación			
Pasajeros			
Conductores			
Público en general			

Se recomienda además valorar los siguientes aspectos:

**Problemas:**

Los principales problemas que afectan a un grupo o que el grupo tiene que enfrentara: económicos, sociales, culturales, ecológicos, etc.

**Intereses:**

Las principales necesidades e intereses desde el punto de vista del grupo.

**Potencial:**

Las fortalezas y debilidades del grupo.

**Relaciones:**

Estructuras de cooperación o dependencias con otros grupos.

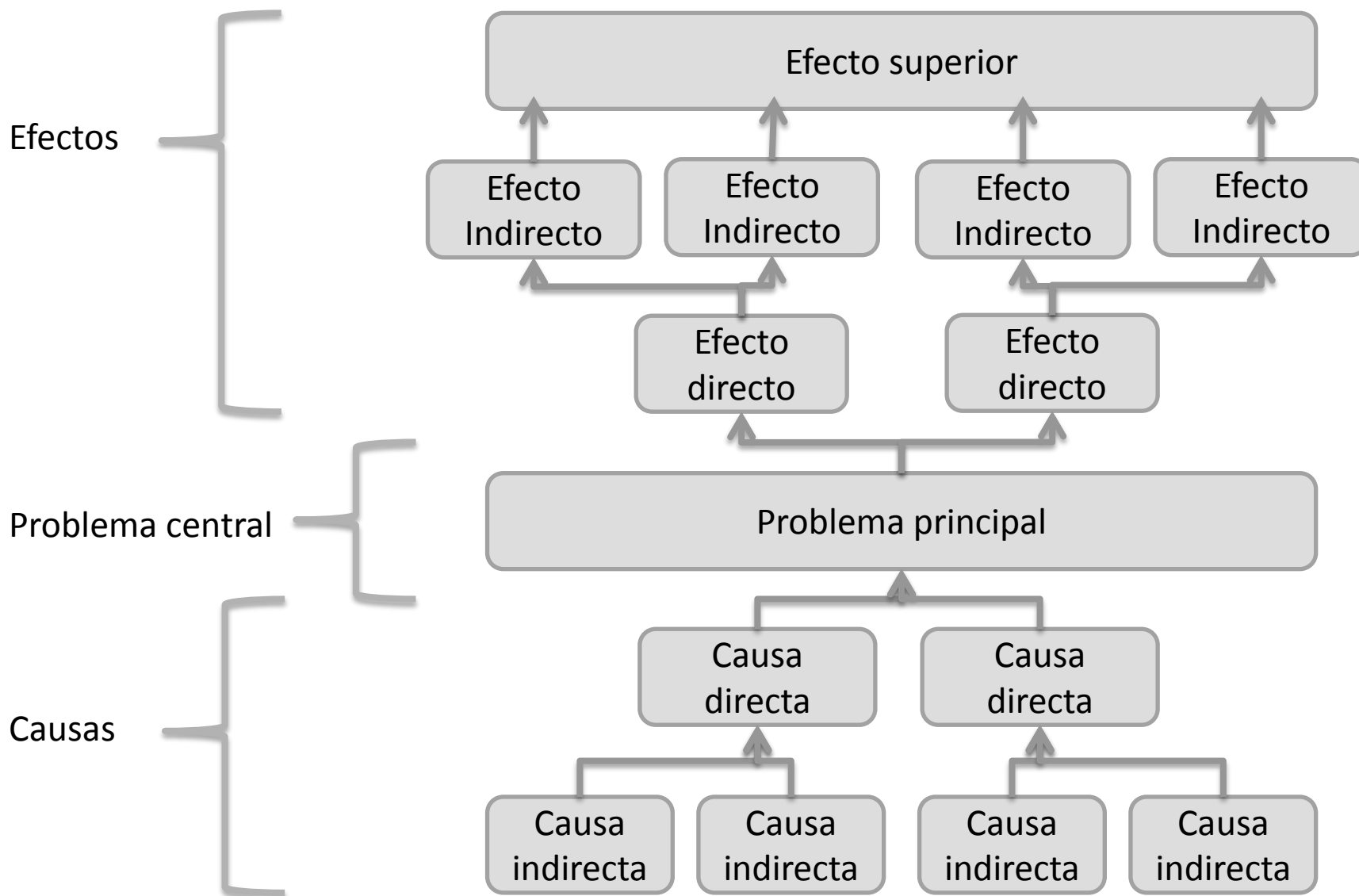
# CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS

Representación gráfica que permite analizar las causas y efectos del problema principal que debe solucionarse con el proyecto.

El árbol del problema se construye participativamente con los miembros del equipo que esta diseñando el programa y/o con los actores involucrados.

Para desarrollar el árbol del problema que arrojo el diagnóstico participativo identificado por medio de un panel, el cual representa el problema focal; ahora el panel debe desarrollarse mediante la técnica de lluvia de ideas, señalando frases cortas elementos de la situación problema y consensuando entre los miembros la ubicación de estos, ordenando los componente en grado de representar una causa o un efecto.

# CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS



## Análisis de causas (raíces del árbol)

Para iniciar con el análisis del problema primero se debe definir las causas que le dan origen, es decir las condiciones negativas que están determinando que el problema exista. Para ello el problema central debe ubicarse precisamente en el centro del esquema y preguntarse:

¿**Porque** está ocurriendo el problema ?

Con base a las respuestas encontraremos distintas causas asociadas al problema en sus distintos niveles.

En el análisis de las causas se recomienda:

1. Definir las causas como condiciones negativas no faltas o ausencias.
2. Recuperar las ideas vertidas durante la lluvia de ideas inicial o identificar las causas con base en la revisión documental y/o evidencia empírica que sustenta el problema central.
3. No definir mas de tres niveles de causas, acotando las causas sustantivas y directamente relacionadas con el campo de acción o competencia.



## **Análisis de efectos** (Follaje del árbol)

El siguiente paso consiste en construir el análisis de efectos, en el que definen las consecuencias que resultan de la existencia del problema principal y relacionado con las causas identificadas. Se definen aquellas condiciones negativas que se supone que existirán o que sucederían si no se resuelve la problemática. En este caso la pregunta que surge es:

**¿Qué pasaría** si persiste el problema?

La pregunta se debe realizar en cada nivel de efectos definidos y se sigue:

1. Solamente alcanzar un tercer nivel de efectos.
2. Definir los efectos que estén dentro de la competencia del municipio.
3. Intentar definir solamente un efecto final que el programa buscará solucionar, pues esto permitirá definir el Fin del programa.

# Árbol del problema:

Baja inversión extranjera en sectores que desarrollan o usan nuevas tecnologías

Limitada vinculación de la investigación y las necesidades productivas

Baja creación de empleos calificados y de calidad en la economía

Limitada información y análisis de mercados

Limitada integración de cadenas productivas

Baja calidad de servicios de asesorías

Desincentivos a la inversión productiva

Baja contribución del sector productivo nacional al desarrollo exportador

Concentración del aparato productivo en productos de poco valor agregado

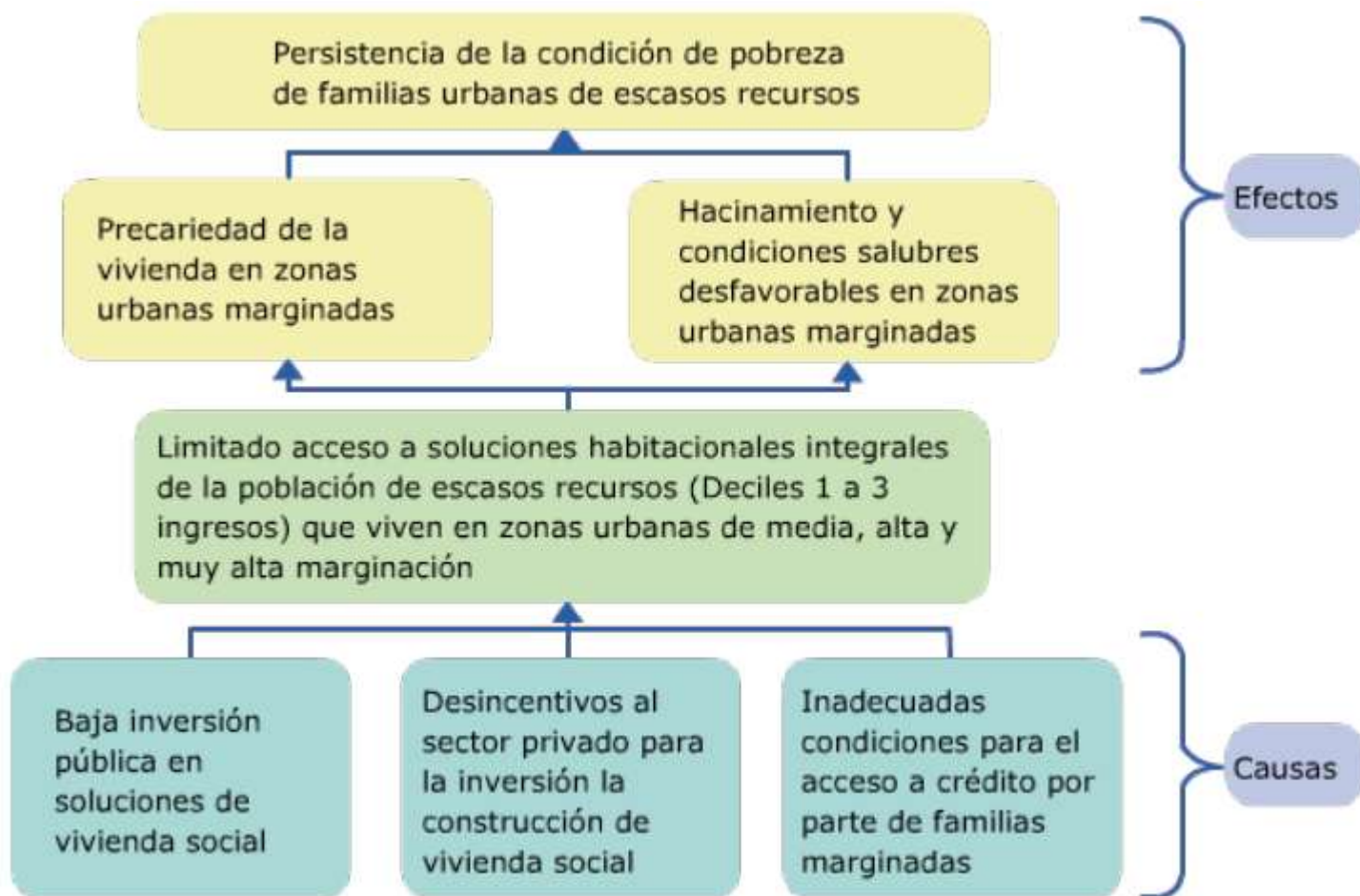
Baja absorción del desarrollo tecnológico

Competencia desleal

Pérdida de competitividad del aparato productivo nacional

Bajo desarrollo de inteligencia de mercados

# CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS



# Árbol del Problema

---

## Actividad.

El problema que arrojó el diagnóstico participativo identificado por medio de un panel representa el problema focal, para llegar a él, el panel debe desarrollarse mediante la técnica de lluvia de ideas, señalando frases cortas elementos de la situación problema y consensuando entre los miembros la ubicación de estos, ordenando los componente en grado de representar una causa o un efecto.

La estructura que se va formando con el desarrollo de este ejercicio se llama “Árbol” por la manera de ramificar las relaciones causa-efecto.

Este procedimiento permite, por un lado, separar lo que son síntomas de los que son causas, y por otro, facilita la identificación de temas que constituyen nudos en torno a los cuales se concentran elementos del diagnóstico.

\*\*\*La pregunta clave en el desarrollo de la ramificación es ¿Porqué? Y

\*\*\*¿Qué pasaría si persiste el problema?

# Principales problemas:

Actividad. En compañía de tu equipo realiza el árbol del problema.

Problema	Causas ¿Qué origina el problema?	Efectos ¿Qué consecuencias produce?
1)		

# Construcción de Objetivos

El árbol de objetivos representa la proyección de la situación futura deseada que se analizará mediante la atención o solución del problema principal mediante un Programa o Proyecto.



Recordemos que previamente se ha planteado una situación actual problemática o negativa la cual tiene ciertas características y magnitud (planteamiento del problema); tiene actores relacionados y tiene causas y efectos (árbol del problema).

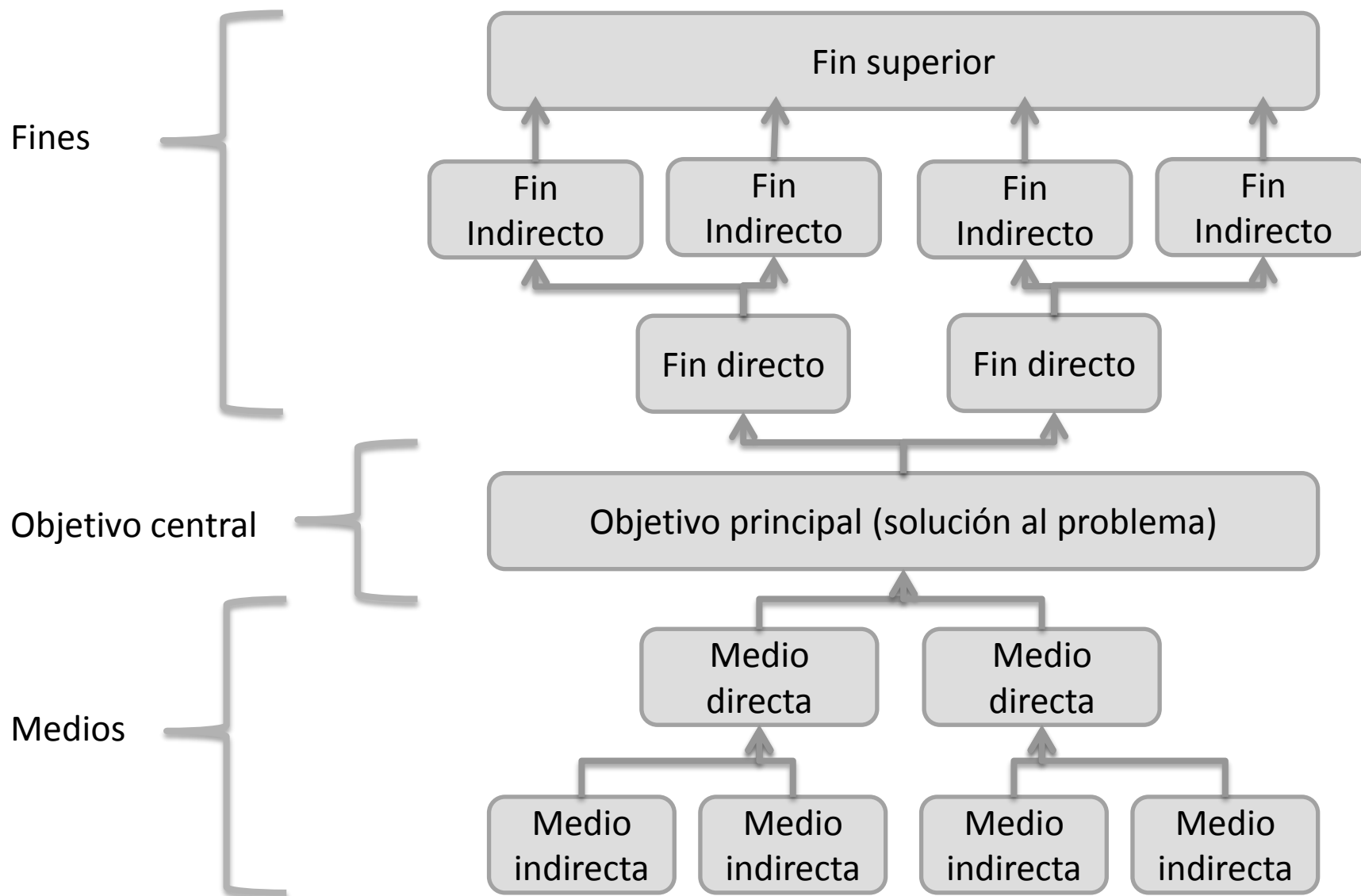
# Construcción de Objetivos

El árbol de objetivos representa la proyección de la situación futura deseada que se analizará mediante la atención o solución del problema principal mediante un Programa o Proyecto.

Para desarrollar el árbol de objetivos:

1. Reformular todos los elementos del “árbol del problema en la condición deseable, en estado positivo.
2. Evitar en lo posible, enunciados de objetivos demasiado generales, complejos y multidimensionales, es decir que se refieran a varios problemas.
3. No plantear objetivos poco realistas: si el problema es “escasez de cosechas”, el objetivo no debe enunciarse como “cosechas abundantes”, resulta más razonable indicar “incrementadas” o “aumentadas”.
4. Revisar la relación medios-fin resultantes a fin de garantizar que el árbol de objetivos es válido y completo.
5. Revisar los planteamientos en el caso de que la conversión a sentido positivo no tenga sentido o parezca irreal. También se pueden agregar nuevos objetivos cuando sea necesario.

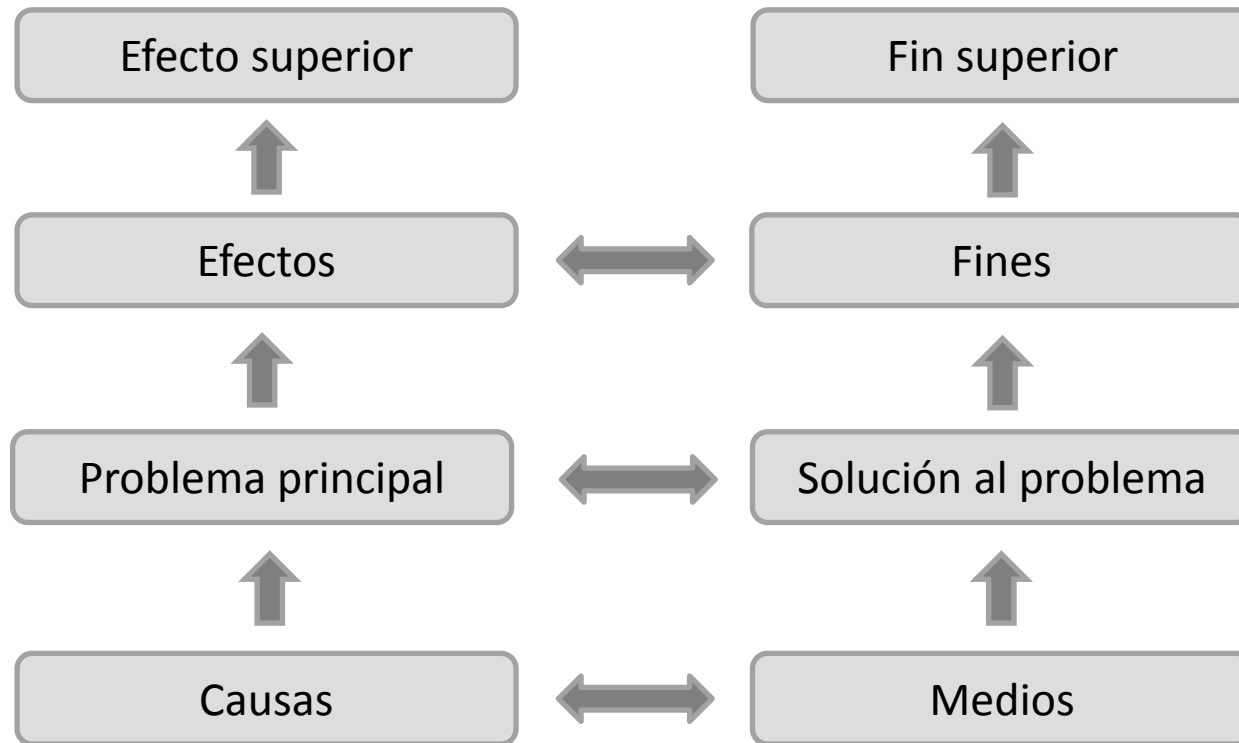
# CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS





# Construcción de Objetivos

- Las causas son medios para solucionar el problema, y se convierten en propósitos del proyecto.
  - Los efectos del problema son fines u objetivos de desarrollo superior
- \*\*\*La pregunta conductora, ahora no es ¿Por qué?, sino que ¿Cómo?



Objetivo Especifico: Este es el que define la naturaleza y alcance del proyecto. En cada proyecto debe haber un único objetivo específico por proyecto, el cual definirá el propósito concreto de la intervención y el compromiso que se adquiere.

Hay que intentar no mezclar en el enunciado del objetivo específico medios y fines. El objetivo es lo que se pretende lograr y los resultados los medios para alcanzarlos, éstos a su vez se obtienen a través de las actividades

El objetivo específico debe definir qué es lo que se logrará y por tanto, que habrá de medirse para conocer el éxito del proyecto.

Ejemplo:

*“Reducir la incidencia del cólera entre la población rural de la delegación Tlalpan mediante el refuerzo de la atención hospitalaria, la sensibilización de la población, la formación de personal medico, la realización de campañas preventivas y la dotación de equipo sanitario, contribuyendo con ello a la disminución de la mortalidad infantil.”*

# Objetivos específicos

## EJEMPLO:

1. Promover el desarrollo de la primera etapa de la red de drenaje en beneficio de la salud pública del municipio a través de la construcción de 10km de alcantarillado.

Objetivo específico	=	Acción Principal ¿Qué hará?	+	¿A quiénes beneficiara?	+	Estrategia ¿Cómo lo hará?	+	Beneficio Sustantivo ¿Para qué lo hará?	
EJEMPLO		Reducir la incidencia del cólera entre la población rural		de la delegación Tlalpan .		mediante el refuerzo de la atención hospitalaria, la sensibilización de la población, la formación de personal medico, la realización de campañas preventivas y la dotación de equipo sanitario		contribuyendo con ello a la disminución de la mortalidad infantil.”	

El árbol de objetivos busca:

1. Describir una situación que podría existir después de solucionar el problema.
2. Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia.
3. Identificar las relaciones medios-fines entre los objetivos
4. Visualizar estas relaciones medios – fines

Se recomienda empezar de arriba abajo. Esto porque el árbol de objetivos muestra las relaciones medios-fines, es mejor identificar primero los fines y luego los medios para alcanzarlos.

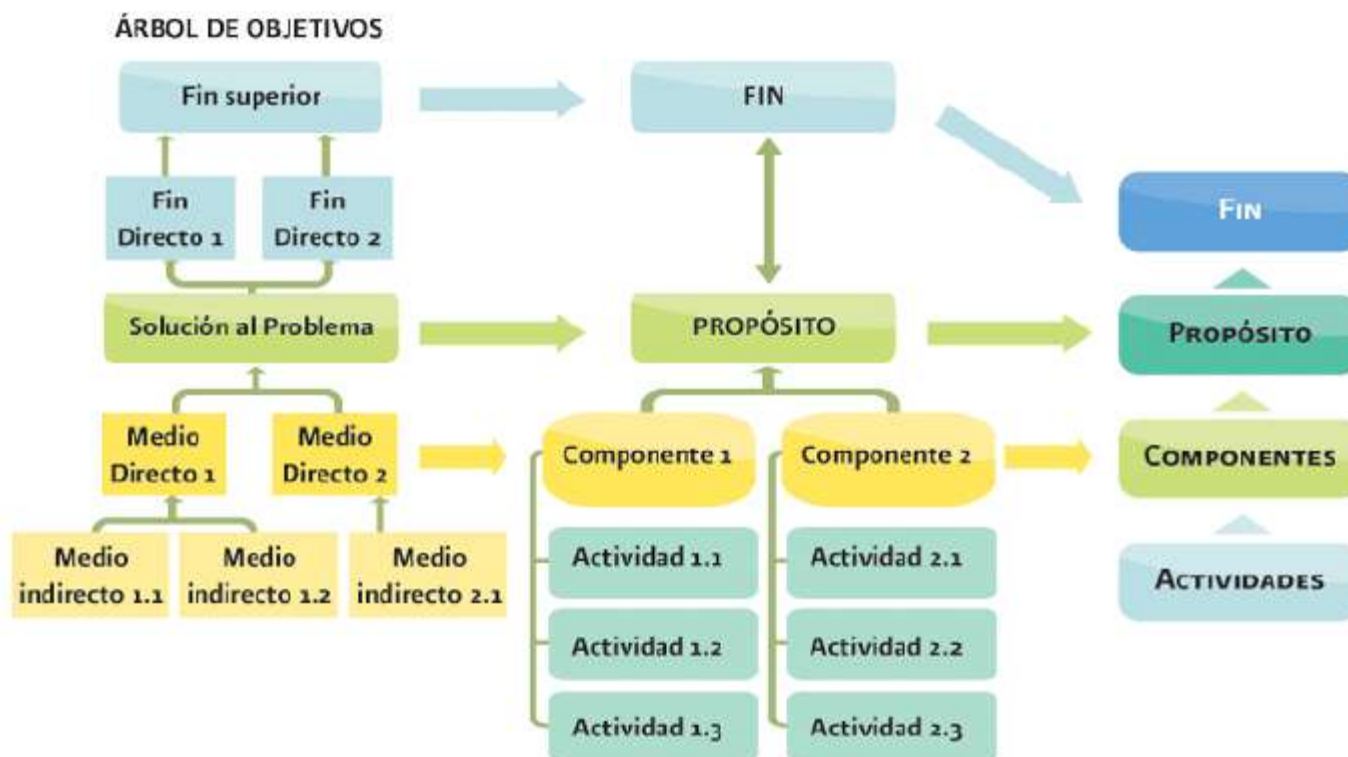
Algunos de los medios pueden ser complementarios y otros pueden ser excluyentes entre sí.

Algunas acciones pueden estar dentro del ámbito de competencia de quienes llevan adelante el programa mientras que otras pueden ser acciones que deban emprender otras instancias.

De los medios, será necesario identificar alternativas de solución que se pueden deducir para enfrentar el problema.



# Matriz de Indicadores para Resultados



# Matriz de Indicadores para Resultados

Fin:	Propósito:	Componentes:	Actividades:
Describe un objetivo de desarrollo de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional, a cuyo logro contribuirá el programa a mediano o largo plazo. Es la razón para realizar el programa.	Presenta la situación esperada en la población objetivo al disponerse de los bienes y servicios proporcionados por el programa. Habitualmente esta situación se expresa como que la población objetivo pudo realizar algo que antes de la intervención no podía.	Lo que debe ser entregado durante la ejecución del programa o al término de esta.	Las deberán ser realizadas durante la ejecución del programa para producir los Componentes.

# Matriz de Indicadores para Resultados

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				



# Resumen Narrativo

<b>FIN:</b> Se deriva de un fin superior identificado en el árbol de objetivos, corresponde a la contribución del Programa con un objetivo de desarrollo superior	¿Cuáles son los impactos del programa? <b>Qué-Mediante-Cómo</b>
<b>PROPÓSITO:</b> Se obtiene de la solución a la problemática central	¿Qué resultados directos genera el programa? <b>Sujeto-Verbo-Complemento</b>
<b>COMPONENTES:</b> Los medios directivos que se identificaron en el árbol de objetivos	¿Que bienes y servicios entrega el programa? Productos terminados o servicios entregados-Verbo en participio
<b>ACTIVIDADES:</b> Las actividades son congruentes con aquellos medios indirecto del árbol de objetivos y/o a las alternativas definidas en el análisis de alternativas. Definición de tareas para contribuir directamente al propósito.	¿Cómo se producen los bienes y servicios? Verbo-complemento
Primer análisis de la lógica vertical: Consistencia en la relación causal entre objetivos.	

# Resumen Narrativo

Nivel	Resumen narrativo		
Fin	¿Qué?	Mediante	¿Cómo?
	Contribuir a la superación de la pobreza de las familias urbanas de bajos recursos	incrementando	el acceso a soluciones de vivienda.
Propósito	Sujeto	Verbo	Complemento
	La población de escasos recursos en zonas urbanas de media, alta y muy alta marginación	incrementa	su acceso a soluciones habitacionales integrales
Componentes	Productos	Verbo participio	
	C.1 Soluciones de vivienda social	construidas	
	C.2 Créditos adecuados para familias marginadas	financiados	
Actividades	C.1 Soluciones de vivienda social		
	1.1 Realización de un estudio diagnóstico sobre condiciones habitacionales		
	1.2 Elaboración de proyectos habitacionales		
	1.3 Valoración, dictaminación y contratación de empresas		
	1.4 Entrega de subsidios como anticipos		
	1.5 Construcción de viviendas		
	C.2 Créditos adecuados para familias marginadas		
	2.1 Valoración del porcentaje de recursos requeridos por familias		
	2.2 Selección de beneficiarios		
	2.3 Entrega de subsidios		
2.4 Seguimiento y evaluación de las familias beneficiarias			

# Incorporación de Indicadores

Las relaciones lógicas, al momento del diseño, son hipótesis de comportamiento, las cuáles en la práctica, pueden ocurrir o no. Por ello, el Método del Marco Lógico se completa con la introducción de otras dimensiones, que buscan dar a la gerencia del programa, la información necesaria para darse cuenta si esas hipótesis se están cumpliendo o no.

Los indicadores permiten seguir, en forma objetiva, el comportamiento de cada hipótesis de la formulación lógica+institucional. Los indicadores deben diseñarse de tal forma que permitan que sus valores puedan ser medidos cada cierto tiempo.

## Características de los Indicadores:

**Objetividad:** Debe ser independiente del juicio de quien lo mide o utiliza. Por ejemplo utilizar como indicador del logro de un objetivo el valor promedio de un puntaje asignado por los miembros del equipo del programa no sería para nada objetivo. Si lo sería un indicador tal como “Incremento porcentual mensual”.

**Ser medible** objetivamente: Es decir, tampoco debe influir en la medición del indicador el modo de pensar y los sentimientos de quien hace la medición.

**Relevancia:** Deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo. De nada sirve un buen indicador (que cumpla con las demás condiciones aquí discutidas), si lo que mide no es importante respecto al objetivo.

**Ser pertinente:** Se requiere que el indicador mida efectivamente lo que se quiere medir. Por ejemplo, un indicador definido como “Incremento porcentual anual en el nivel medio de ingreso de la comunidad beneficiada por el programa” no sería pertinente, ya que el incremento de los ingresos podría deberse también a factores externos al programa.

**Economía:** la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable. Por ejemplo, un indicador cuyo cálculo requiera hacer extensivas encuestas y la contratación de un economista para analizar los resultados no sería práctico ni económico si se trata de un programa pequeño.

**Monitoreable:** El indicador debe poder sujetarse a una verificación independiente.

Hipótesis	Indicadores	Forma de Medición
Hay suficientes maestros que se interesan en tomar el programa	Número de maestros inscritos en el programa	Registros de inscripción
El programa ofrece sus cursos y actividades conexas	Fechas de iniciación y término de cada curso y actividad	Registros del programa
Los maestros inscritos asisten regularmente a las actividades del programa	Porcentaje de inscritos que llegan al examen final	Registros del programa
Una proporción importante de maestros inscritos se gradúa	Porcentaje de inscritos que aprueban los requisitos de graduación	Registros del programa. Comunicación al Ministerio de Educación
En las escuelas existen las condiciones materiales para aplicar las nuevas tecnologías	Porcentaje de escuelas que tienen maestros en el programa y que cuentan con instalaciones apropiadas	Carta requerida en el proceso de inscripción <sup>21</sup>
Los maestros graduados aplican sus conocimientos en su lugar de trabajo	Porcentaje de maestros graduados que aplican sus conocimientos	Visita personal a cada maestro dentro de los 3 meses siguientes a la graduación
Los alumnos de los maestros que aplican los nuevos conocimientos obtienen mejores resultados que sus compañeros cuyos maestros no se han capacitado aún.	Diferencia entre calificaciones medias en pruebas nacionales de alumnos de maestros que aplican conocimiento y de alumnos de otros maestros	Resultados de pruebas nacionales del mismo nivel

Para la construcción de Indicadores se requiere:

- ❖ Considerar primero el objetivo cuyo logro se pretende medir a través del indicador.
- ❖ Seleccionar luego que aspecto del logro del objetivo se quiere medir. Estos pueden tener que ver con la eficacia o calidad de los resultados, con el cronograma de ejecución, con el costo incurrido, o con la eficiencia en la ejecución o en la operación.
- ❖ Decidir con que periodicidad se medirá el indicador.
- ❖ Agregar metas. Es conveniente establecer también metas para cada indicador, para lo cual hay que especificar una cantidad, magnitud o variación que se espera lograr como resultado de la intervención y señalar en qué plazo se espera alcanzar la meta.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores		Fórmula	Línea base	Meta	Mv	Supuestos
		Tipo	Nombre					
Fin	1. Contribuir a la superación de la pobreza de las familias urbanas de bajos recursos incrementando el acceso a soluciones de vivienda.	Eficacia	1. Variación porcentual anual de familias en condición de pobreza de zonas urbanas marginadas	$((\text{Familias urbanas en condición de pobreza en el año } n+1) - \text{Familias urbanas en condición de pobreza en el año } n) \cdot 100$	6% (entre 2008 y 2009)	Reducir de 6% a 3% en los tres primeros años. Mantener en menos de 1% a partir del tercer año y hasta fin del sexenio	Encuesta semestral de gastos y hogares de las familias urbanas.	Condiciones económicas favorables y creación de empleos
Propósito	1. La población de escasos recursos en zonas urbanas de media, alta y muy alta marginación incrementa su acceso a soluciones habitacionales integrales	Eficacia	1. Variación porcentual de habitantes de zonas urbanas marginadas que satisfacen sus necesidades básicas de vivienda	$((\text{Población de zonas urbanas marginadas que mejoran en el componente de vivienda del indicador de necesidades básicas insatisfechas año } n+1 / \text{Población de zonas urbanas marginadas que mejoran el Componente de vivienda del indicador de necesidades básicas insatisfechas año } n) \cdot 100$	0% (entre 2008 y 2009)	1. Incrementar en 2% hasta el tercer año de operación. 2. Incrementar hasta 5% en el sexto año de operación.	Encuesta semestral de gastos y hogares de las familias urbanas y ampliada para efectos del programa	La regulación de construcción favorece la inversión en construcción en zonas marginadas. Los beneficiarios perciben mejores condiciones de vida con las soluciones habituales.
		Calidad	2. Porcentaje de habitantes de zonas urbanas marginadas que obtienen solución de vivienda y que la califican como digna e integral	$(\text{Habitantes de zonas urbanas marginadas que se beneficiaron de una solución de vivienda con el Programa que la califican como digna e integral} / \text{Habitantes de zonas urbanas marginadas que se beneficiaron de una solución de vivienda con el programa}) \cdot 100$	0% (en 2009)	1. Lograr el 50% en el segundo año de operación. 2. Lograr el 80% en el último año de operación.	Encuesta de satisfacción realizada a los beneficiarios	

\_\_\_\_\_

Las metas son resultados concretos a los que se compromete el Actor Social, cuantifican y hacen viables los objetivos específicos, son parámetros para la evaluación y seguimiento del proyecto, deben relacionarse con los objetivos y redactarse con verbo en infinitivo (ar, er, ir).

Verificar que contengan los siguientes elementos, aunque no necesariamente en el mismo orden:

<b>Acción principal</b>	<b>=</b>	<b>Número de actividades o productos que comprometen</b>	<b>+</b>	<b>Lugar donde se realizara</b>	<b>+</b>	<b>Número de beneficiarios</b>
<b>EJEMPLO</b>						



Construir 5 km de alcantarillado con PVC 15'' en la cabecera municipal de Pachuca, Hidalgo que beneficiara a 1,500 habitantes.

Acción principal = Número de actividades o productos que comprometen + Lugar donde se realizara + Número de beneficiarios				
EJEMPLO				

# Ejemplo:

Objetivos	Meta	Descripción de la meta	Cantidad de la Meta	Ponderación	Personas Beneficiarias	Material Probatorio
1	1.1	Construir 5 km de alcantarillado con PVC 15'' en la cabecera municipal del municipio de Pachuca, Hidalgo que beneficiara a 500 habitantes.	5	33%	500	Memoria fotográfica descriptiva, acta entrega recepción, facturas, memoria de la construcción, planos.
1	1.2	Construir 5 km de alcantarillado con PVC 20'' en la cabecera municipal del municipio de Pachuca, Hidalgo que beneficiara a 1,000 habitantes.	5	33%	500	Memoria fotográfica descriptiva, acta entrega recepción, facturas, memoria de la construcción, planos.
1	1.3	Instalar 1 máquina de bombeo de 25cm <sup>3</sup> para facilitar el transito del drenaje en la cabecera municipal del municipio de Pachuca , Hidalgo que beneficiara a 1, 500 habitantes.	1	34%	500	Memoria fotográfica descriptiva, acta entrega recepción, facturas.

# Medios de Verificación

Son fuentes que permiten identificar el valor de los indicadores.

La pregunta clave

¿Cómo obtenemos evidencia para medir los avances y logros del proyecto a través de los indicadores respectivos?

Fuentes normales de  
información de carácter  
institucional

Recolección de datos o  
información por parte del  
programa

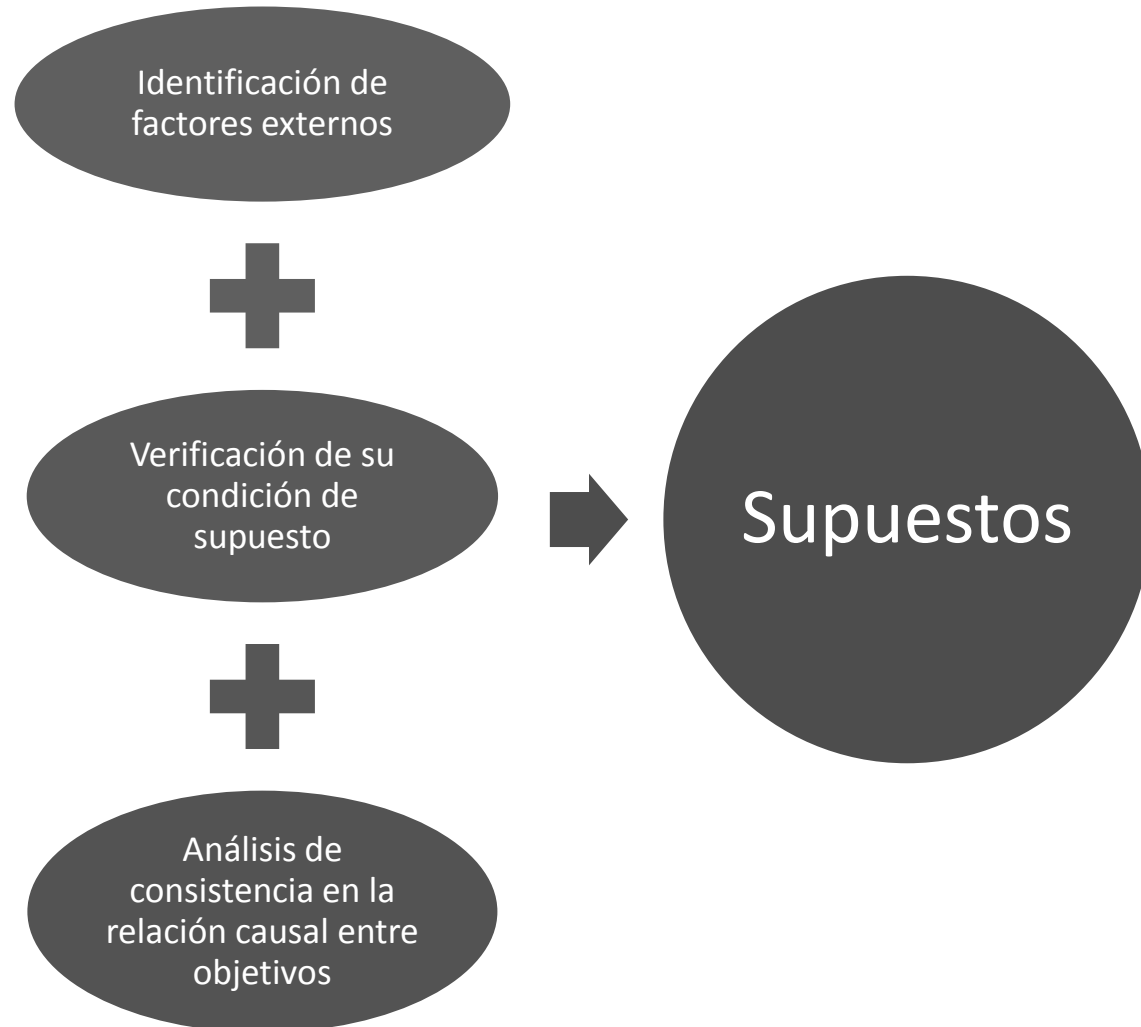
Los medios de verificación demuestran:

- Donde se obtienen las pruebas respecto del avance y logro del programa
- Donde se obtienen los datos necesarios para verificar los indicadores respectivos.

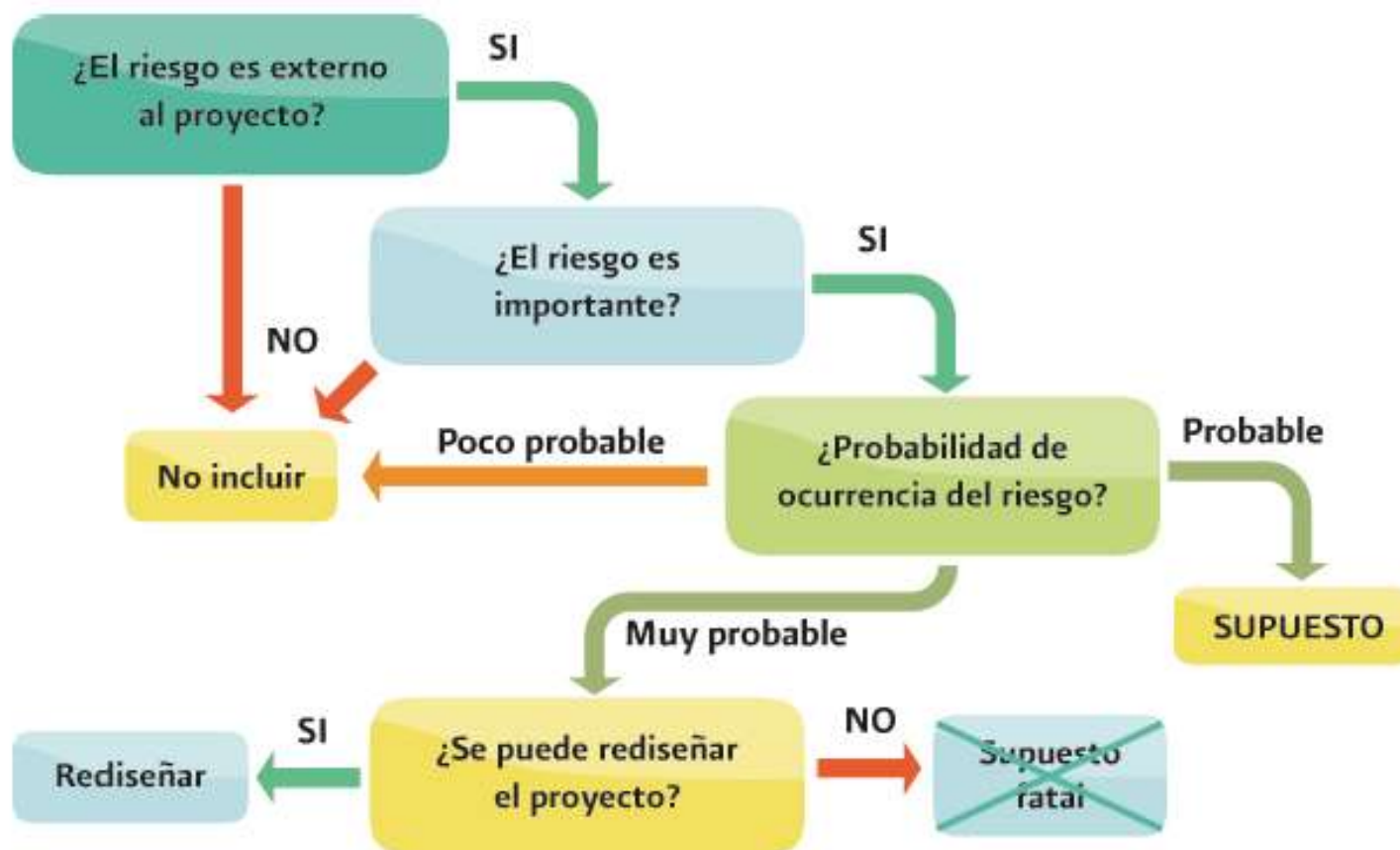
Hipótesis	Indicadores	Forma de Medición
Hay suficientes maestros que se interesan en tomar el programa	Número de maestros inscritos en el programa	Registros de inscripción
El programa ofrece sus cursos y actividades conexas	Fechas de iniciación y término de cada curso y actividad	Registros del programa
Los maestros inscritos asisten regularmente a las actividades del programa	Porcentaje de inscritos que llegan al examen final	Registros del programa
Una proporción importante de maestros inscritos se gradúa	Porcentaje de inscritos que aprueban los requisitos de graduación	Registros del programa. Comunicación al Ministerio de Educación
En las escuelas existen las condiciones materiales para aplicar las nuevas tecnologías	Porcentaje de escuelas que tienen maestros en el programa y que cuentan con instalaciones apropiadas	Carta requerida en el proceso de inscripción <sup>21</sup>
Los maestros graduados aplican sus conocimientos en su lugar de trabajo	Porcentaje de maestros graduados que aplican sus conocimientos	Visita personal a cada maestro dentro de los 3 meses siguientes a la graduación
Los alumnos de los maestros que aplican los nuevos conocimientos obtienen mejores resultados que sus compañeros cuyos maestros no se han capacitado aún.	Diferencia entre calificaciones medias en pruebas nacionales de alumnos de maestros que aplican conocimiento y de alumnos de otros maestros	Resultados de pruebas nacionales del mismo nivel

# Supuestos

Factores externos que deben considerarse para complementar la secuencia lógica de hipótesis establecida en el resumen narrativo



# Supuestos



## Incorporación de Riesgos:

- La falta de acción de otras instituciones que deben generar bienes o servicios que son necesarios para que el programa logre producir sus componentes, o que son necesarios para que se cumpla el Propósito.
- La posibilidad de que ocurran cambios en la estructura organizacional o en el rol asignado a las entidades involucradas directamente en la ejecución del programa.
- La ocurrencia de una crisis económica que afecte el desarrollo del programa.
- Inestabilidad política, ya que cambios de autoridades pueden conllevar cambios en las prioridades.
- Inestabilidad social que pueda afectar al programa.
- Problemas presupuestales en la entidad que financia el programa, obligando a esta a recortar los fondos asignados. O bien, atrasos en la entrega de los recursos comprometidos.
- Problemas con el suministro de insumos, por ejemplo como resultado de trabajar con proveedores desconocidos.
- Conflictos internacionales que puedan afectar los insumos o el financiamiento del programa.
- El uso en el programa de nuevos métodos de trabajo, equipos no probados o tecnologías de reciente desarrollo sobre las cuales no hay experiencia.
- Eventos de la naturaleza tales como lluvias torrenciales, huracanes, sismos, sequía, plagas, etc.

# Resumen ejecutivo:

- Nombre del proyecto.
- Describa el proyecto, respondiendo a las siguientes preguntas:
  - a) ¿Qué se busca realizar con el proyecto?
  - b) ¿Por qué es importante efectuarlo?
  - c) ¿Quiénes serán beneficiados con la ejecución de este proyecto?
  - d) ¿Dónde se llevará a cabo?
  - e) Mencione las principales estrategias y/o actividades que llevará a cabo
  - f) ¿Cuáles son los beneficios que recibirá la población que atenderá? (no más de cuatro renglones)
- ¿Ámbito prioritario de acción del proyecto y servicios que proporciona con el proyecto?





# Cronograma de acciones:

Para cada meta indique las acciones que permitan su cumplimiento y los meses en que se realizarán.

Meta	Acción	Descripción	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic

Las acciones deben definir las actividades sustantivas suficientes que permitan alcanzar cada una de las metas.

El planteamiento de las acciones debe considerar los siguientes elementos:

Verbo / acción	+	actividad sustantiva	+	lugar
-------------------	---	-------------------------	---	-------

# ¿Es posible alcanzarlos en el horizonte del proyecto:

---

Período Constitucional  
de Gobierno Municipal

- 1 año
- 2 años
- 3 años
- 4 años
- 4 años 7 meses

Establece:

Si en el período de vida constitucional, el proyecto puede aplicarse:

- Inmediato
- Mediano plazo
- Largo plazo

## VERTIENTES DE INVERSIÓN DE RECURSOS FEDERALES PARA: FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS

Concepto	<u>DIRECTOS A TESORERIA MUNICIPAL</u>		<u>GESTION</u>
	Participaciones Federales (Ramo 28, FGP)	Participaciones Federales (Ramo 33 <u>FISM y FORTAMUN</u> )	Programas Federales
Distribución	Fondos distribuidos por fórmulas y criterios establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal Federal y en las leyes locales de coordinación fiscal	Fondos distribuidos por fórmulas y criterios establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal Federal	Recursos asignados de acuerdo a las fórmulas, políticas, programas y estrategias de cada dependencia y entidad federal
Etiquetas	Los recursos no tienen etiquetas de gasto	Los recursos cuentan con etiquetas de gasto establecidas en la Ley de Coordinación Fiscal	Los recursos cuentan con etiquetas de Gasto establecidas en las reglas de operación y lineamientos de los propios programas
Destinatario	Estados Municipios	Estados Municipios	Estados Municipios Beneficiarios

## Programas de la Sedesol que contribuyen a infraestructura

Acciones/ Programa		Desarrollo de zonas prioritarias	Rescate de espacios públicos	Hábitat	Empleo temporal	3x1 Para migrantes	Vivienda rural	Opciones productivas	Tu casa
FISM	Agua potable	X		X	X	X			
	Alcantarillado	X		X	X	X			
	Drenaje y letrinas	X		X	X	X			
	Urbanización municipal	X	X	X	X	X			
	Electrificación rural y de colonias pobres	X	X	X	X	X			
	Infraestructura básica de salud	X				X			
	Infraestructura básica educativa	X				X			
	Mejoramiento de vivienda	X					X		X
	Caminos rurales		X		X	X			
	Infraestructura productiva rural	X						X	

# PROGRAMAS QUE CONTRIBUYEN A LA ELABORACIÓN DE LOS PROYECTOS:



SEDESOL Programa de Zonas de Atención Prioritaria	Apoyos complementarios	Estudios, investigaciones, levantamiento de información socioeconómica y acciones y servicios relacionados con la obra pública para el desarrollo social, municipal y regional que contribuyan de manera directa a mejorar, orientar o potenciar las inversiones del Programa para incrementar el impacto social de las mismas, así como acciones relacionadas con la obra pública;
SEDESOL Programa Hábitat	Monto de los apoyos	Elaboración de proyectos ejecutivos de obra y de estudios que contribuyan a la superación de la pobreza urbana y/o al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de los Polígonos Hábitat.
Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. Programa Infraestructura Básica para la Atención de los Pueblos Indígenas	Modalidad de proyectos estratégicos	2.4.3.2. Modalidad de proyectos estratégicos La CDI podrá convenir la realización de estudios y proyectos y la ejecución de obras con los gobiernos de las entidades federativas, dependencias o entidades federales, para localidades indígenas elegibles. En esta modalidad la CDI, a través de sus Delegaciones, podrá contratar la realización de estudios y proyectos y ejecución de obras.
CONAGUA Programa Rehabilitación, Modernización y Equipamiento de Distritos de Riego	Tipos de Apoyos.	Elaborar proyectos ejecutivos de las obras correspondientes y estudios
CONAGUA Programa de Modernización y Tecnificación de Unidades de Riego	Característica de los Apoyos Riego	a) Proyectos Ejecutivos para la infraestructura hidroagrícola
CONAGUA Programa de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento en Zonas Urbanas (APAZU)	Tipos de Apoyos	Estudios y proyectos
CONAGUA Programa para la Construcción y Rehabilitación de Sistemas de Agua Potable y Saneamiento en Zonas Rurales (PROSAPyS)	Tipos de Apoyos.	Estudios y proyectos ejecutivos.
CONAGUA Programa de Tratamiento de Aguas Residuales.	Tipos de Apoyo.	Estudios y proyectos de preinversión, integrales, ingeniería básica y ejecutivos y Estudios de Factibilidad y Proyectos de Mecanismo para un Desarrollo Limpio (MDL).
SEMARNAT Programa de Gestión Integral de Residuos Solidos	Tipos de Apoyo.	Elaboración de Estudios de Pre-inversión o Proyectos Ejecutivos que incluyan: Diagnóstico, Estudio de factibilidad técnica, económica y social y Evaluación socioeconómica.
Economía. Programa de Competitividad en Logística y Centrales de Abasto (PROLOGYCA)	ANEXO A	Elaboración de proyectos integrales, logísticos y de abasto y elaboración de proyectos ejecutivos de instalaciones logísticas y/o unidades mayoristas

# MUCHAS GRACIAS

---

-  
Lic. Nayibee Domínguez reyes  
Subdirectora de Atención a Municipios  
[ndominguez@segob.gob.mx](mailto:ndominguez@segob.gob.mx)

**TELEFONOS : (55) 5062-2000**  
**EXTENSIÓN : 12118**