

# *Guía rápida* para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados



## CONSEJO ACADÉMICO

**Armando Bartra Vergés**

Universidad Autónoma Metropolitana

**María del Rosario Cárdenas Elizalde**

Universidad Autónoma Metropolitana

**Guillermo Cejudo Ramírez**

Centro de Investigación y Docencia Económicas

**Claudia Vanessa Maldonado Trujillo**

Universidad Autónoma Metropolitana

**Salomón Nahmad Sittón**

Centro de Investigaciones y Estudios  
Superiores en Antropología Social-Pacífico Sur

**John Roberto Scott Andretta**

Centro de Investigación y Docencia Económicas

## SECRETARÍA EJECUTIVA

**José Nabor Cruz Marcelo**

Secretario Ejecutivo

**José Manuel Del Muro Guerrero**

Coordinador General de Monitoreo, Entidades  
Federativas y Fortalecimiento Institucional

**Karina Barrios Sánchez**

Coordinadora General de Evaluación

**Alida Marcela Gutiérrez Landeros**

Coordinadora General de Análisis de la Pobreza

**Daniel Gutiérrez Cruz**

Coordinador General de Administración

## EQUIPO TÉCNICO

**José Manuel Del Muro Guerrero**

**Ana Karen Muñoz González**

**Hugo Alberto Acuña Cruz**

**Luis Angel Cancino Jiménez**

**Saúl Enrique González Rodríguez**

---

## Guía rápida para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados

Primera edición, enero 2025

**Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social**

Insurgentes Sur 810, colonia Del Valle

CP 03100, alcaldía Benito Juárez, Ciudad de México

Hecho en México

Publicación gratuita

Consulte el catálogo de publicaciones en <http://www.coneval.org.mx>

Publicación a cargo de la Coordinación General de Monitoreo, Entidades Federativas y Fortalecimiento Institucional. El contenido de esta obra es propiedad del CONEVAL. Se autoriza su reproducción por cualquier sistema mecánico o electrónico para fines no comerciales.

Citación sugerida:

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. *Guía rápida para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Ciudad de México: CONEVAL, 2025.

# Índice

# Introducción

En México, desde el 2007, el Gobierno federal ha emprendido distintos esfuerzos para fortalecer el **diseño, la planeación** y el **seguimiento** de las intervenciones públicas. La **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**, herramienta de planeación y seguimiento, fundamentada en la **Metodología de Marco Lógico (MML)**, ha tenido un rol destacado.



Con la finalidad de facilitar el entendimiento y puesta en práctica de la MIR, el CONEVAL presenta en este documento los aspectos más relevantes, así como su **utilidad e importancia** sus **principales elementos**, y una serie de **pasos para su construcción**.

# La Matriz de Indicadores para Resultados

Es una herramienta fundamentada en la Metodología de Marco Lógico que presenta de forma resumida y sencilla **los aspectos más importantes** de una intervención pública.

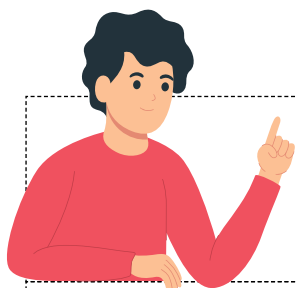
La MIR se compone de las siguientes **cuatro filas**: Fin, Propósito, Componentes y Actividades, además de **cuatro columnas**: resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos.

← Lógica horizontal

Lógica vertical ↑

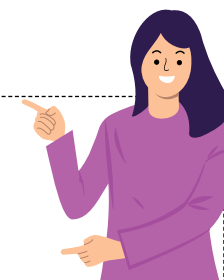
	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				





## Utilidad de la MIR

1. Muestra los **objetivos** de la intervención pública relacionados con la solución a un problema público, su contribución a un objetivo superior de política pública, los bienes y servicios que entrega, así como las acciones necesarias para producirlos.
2. Presenta los **Indicadores** que miden el cumplimiento de los objetivos de la intervención pública, tanto a nivel de resultados como de gestión. Asimismo, las fuentes de información necesarias para verificar sus resultados.
3. Señala los **factores externos** a la intervención pública que pueden afectar el logro de sus objetivos.



## Importancia de la MIR

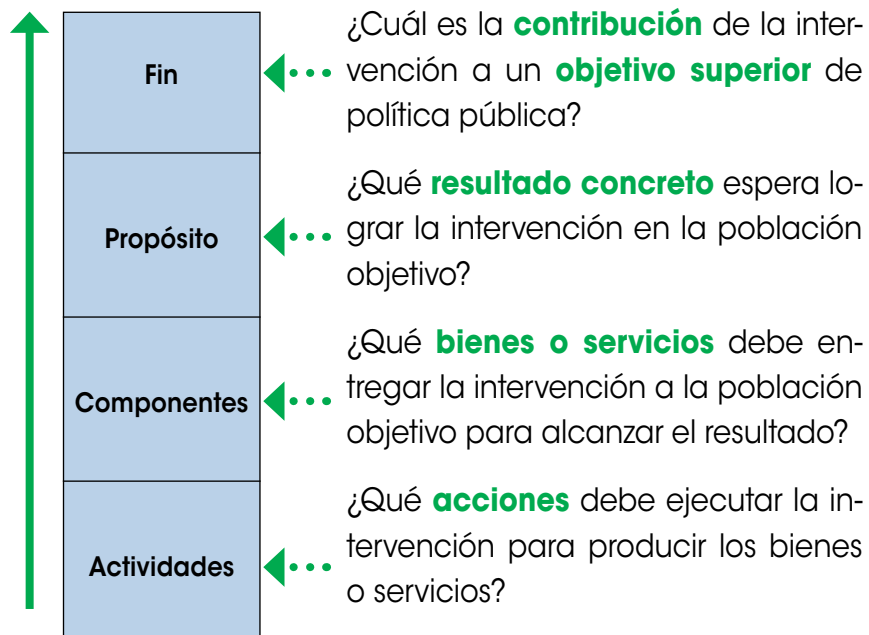
1. Centra la atención en los **resultados** que buscan las intervenciones públicas.
2. Arroja información sobre **lo que funciona y lo que no** en las intervenciones.
3. **Homologa las intervenciones públicas** mediante una estructura y lenguaje sencillos.
4. Proporciona una **estructura lógica** para la atención de un problema público.

# Elementos de la MIR



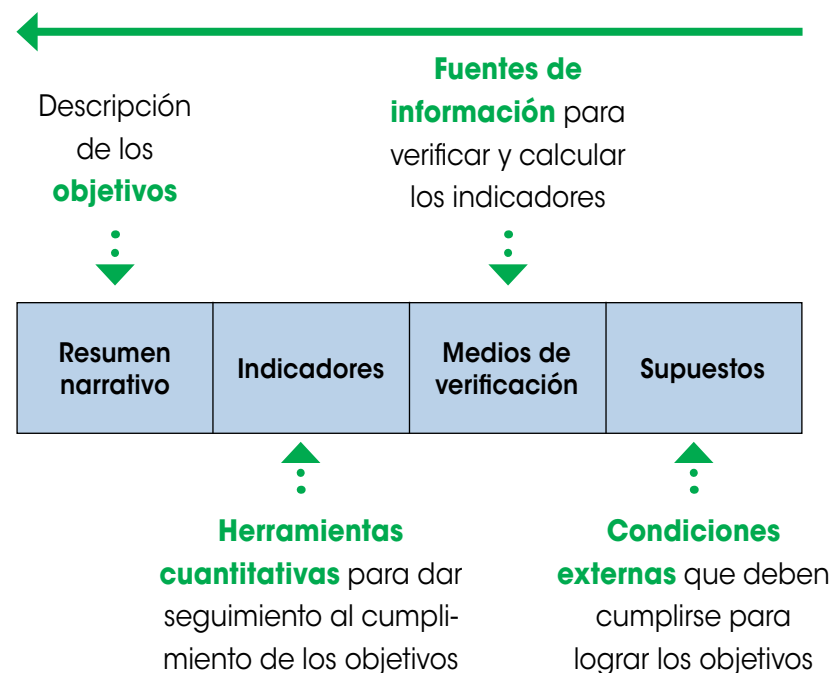
## Filas

Las **cuatro filas** de las que se compone la **MIR** se refieren a sus objetivos: Fin, Propósito, Componentes y Actividades. Estas deben tener una relación causal de abajo hacia arriba.

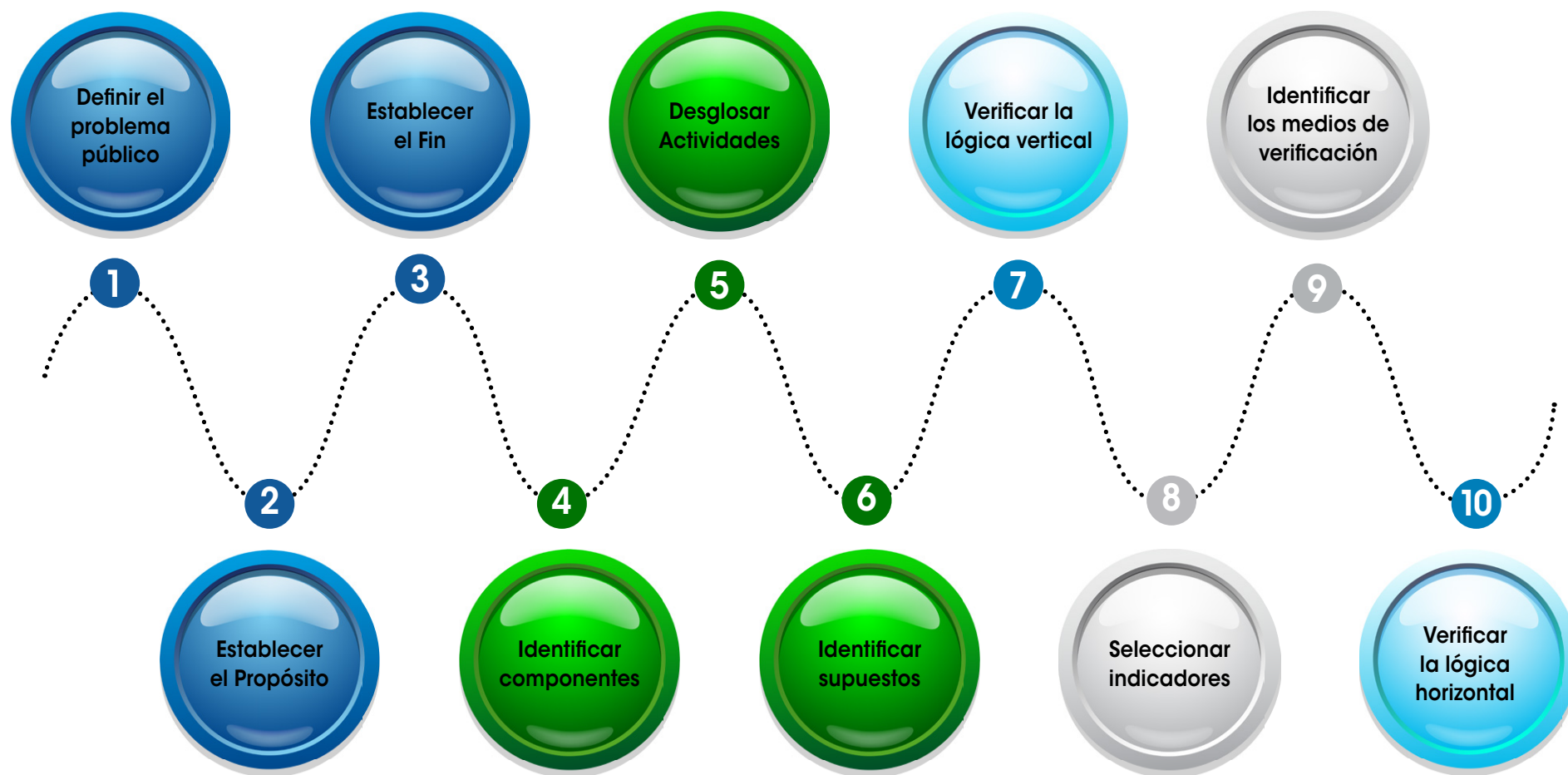


## Columnas

Las **cuatro columnas** de la **MIR** son resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos.



# Pasos para la construcción de la MIR



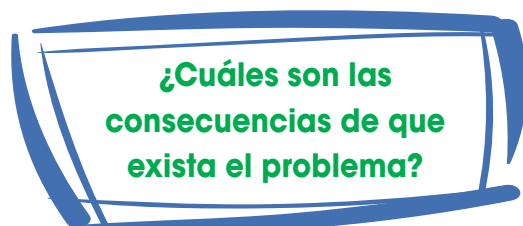


# Paso 1. Definir el problema público

El problema público se define desde el documento diagnóstico. Te recomendamos consultar los "Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico"

## Importancia

La definición del problema público es el **punto de partida** para la elaboración de la **MIR**.



## Ejemplo

**En el diagnóstico se identificó lo siguiente:**

Para el ciclo 2021-2022 el abandono escolar en educación media superior alcanzó 9.2%. Esto se acentúa en localidades marginadas.

**El problema se puede definir de la siguiente manera:**



Las y los estudiantes que cursan la educación media superior en el país abandonan sus estudios.

## Elementos del problema público

- Debe considerar **causas y efectos** tanto directos como indirectos.
- Es una **situación negativa** que debe ser revertida a partir de la intervención pública.
- Debe ser una situación que afecte a una **población específica**.



## Errores comunes

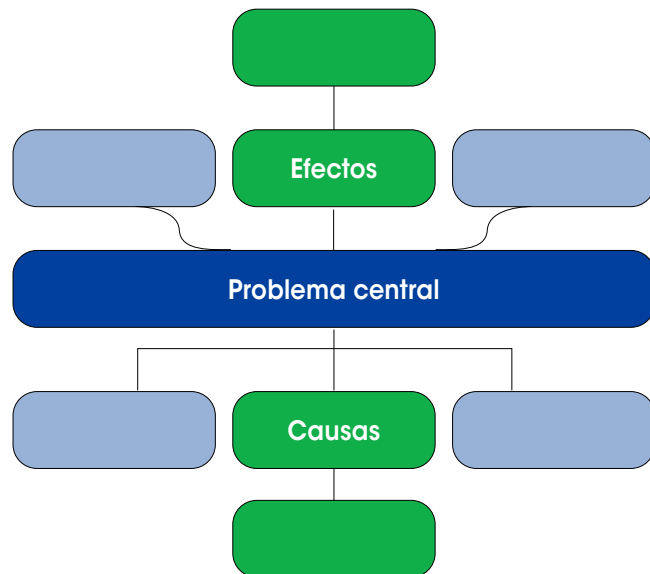
- Considerar **más de un problema** público.
- **No identificar y delimitar a la población** que sufre el problema público.
- Considerar la **falta o carencia** de un bien o servicio **como el problema**.



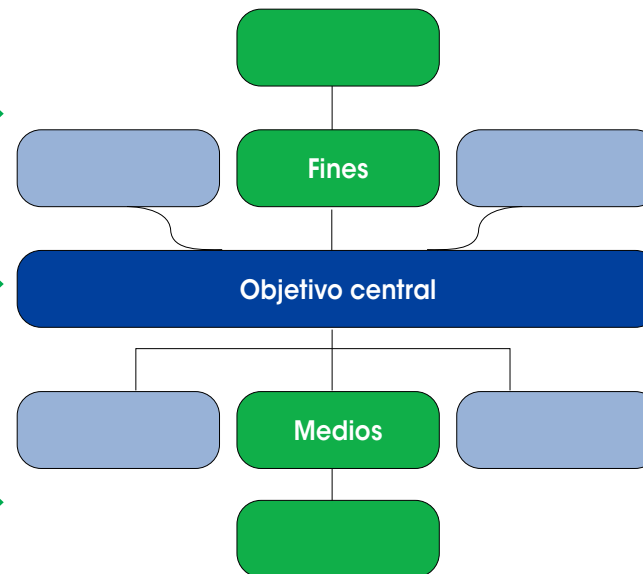
# Paso 1. Definir el problema público

El árbol del problema y el árbol de objetivos permiten esquematizar tanto el **problema público existente** y el objetivo que se desea lograr una vez resuelto dicho problema. Estos objetivos se **trasladan** posteriormente a la **MIR**.

## 1. Árbol del problema



## 2. Árbol de objetivos



Fin

Propósito

Componentes

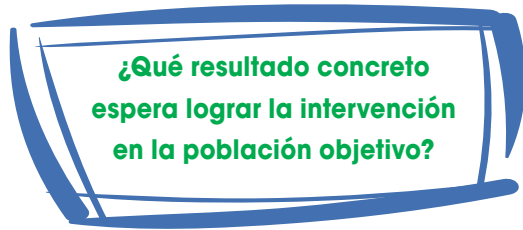
Actividades

Te recomendamos revisar la Guía enfoque de resultados para la construcción de objetivos e indicadores de resultados de programas sociales

# Paso 2. Establecer el Propósito

## ¿Qué es el Propósito?

El Propósito representa el **cambio esperado en la población objetivo** como resultado de la entrega de los bienes y servicios de la intervención pública.



## Ejemplo

Población objetivo		Cambio esperado
<b>Las y los estudiantes que habitan en zonas de atención prioritarias y que cursan la educación media superior.</b>	<b>+</b>	<b>Concluyen sus estudios</b>
		Problemática pública redactada como algo solucionado.

## Características del Propósito

- Surge del objetivo central del árbol de objetivos.
- Cada programa debe contar con un **Propósito único**.
- Debe considerar **un cambio esperado** en una **población objetivo**.

La sintaxis del **Propósito** es:  
población objetivo + verbo presente + cambio positivo.



## Errores comunes

- Incluir **más de una población objetivo**.
- Considerar **más de un efecto** en la población objetivo.
- Estar expresado como la **adquisición o provisión de un bien o servicio**.
- Iniciar con un verbo o incluir las palabras "mediante" o "por medio" en su redacción.
- Describir los bienes o servicios que la intervención pública entrega a su población objetivo.

# Paso 3. Establecer el Fin

Para intervenciones sociales te sugerimos revisar la Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados.

## Características del Fin

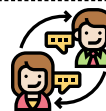
El Fin representa un **objetivo superior** de política pública o algún efecto derivado del análisis elaborado en el **árbol del problemas** al cual la intervención **contribuye en su solución** en el mediano o largo plazo.

¿A qué objetivo superior se contribuye una vez que se logra el Propósito?

La sintaxis del **Fin** es:

“Contribuir” + objetivo de nivel superior.

La contribución del programa no se materializa de inmediato. El cambio se podrá observar una vez que el programa ha estado en operación durante un periodo prolongado.



## Ejemplo

¿Qué se logra con la conclusión de la educación media superior de las y los estudiantes que habitan en Zonas de Atención Prioritarias?

Propósito



Fin:

**Contribuir a disminuir el rezago educativo en México.**



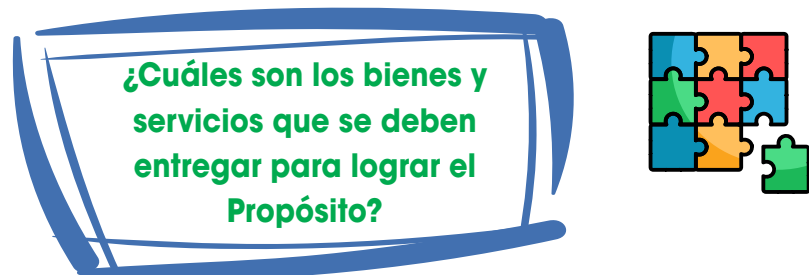
## Errores comunes

- Establecer un objetivo de Fin lejano o sin **relación causal** con el objetivo de **Propósito**.
- Definir un objetivo de Fin similar o idéntico al de **Propósito**.
- Tener la idea de que la intervención pública soluciona el objetivo de Fin en el corto plazo.

# Paso 4. Identificar los Componentes

## Características de los Componentes

Los Componentes son los **bienes y servicios** que son **entregados** por la intervención pública a la población objetivo para lograr el Propósito.



En su conjunto, los Componentes deben ser **suficientes y necesarios** para el logro del Propósito.

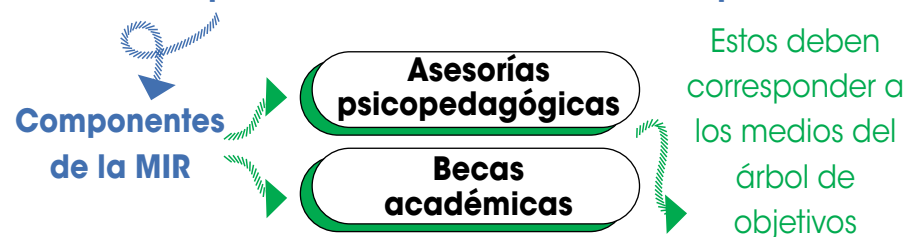
Surgen de la sección de “medios” del árbol de objetivos.

Se deben redactar como un **bien o servicio logrado** o entregado.

La sintaxis de los **Componentes** es:  
bien o servicio + verbo en participio pasado.

## Ejemplo

¿Cuáles bienes y servicios deben entregarse para la conclusión de la educación media superior de las y los estudiantes que habitan en zonas de atención prioritarias?



## Errores comunes

- Falta de **claridad** sobre el bien o servicio que se entrega.
- Incluir las acciones que implica la generación del **bien o servicio**.
- Falta de claridad sobre a **quién se le entrega** el bien o servicio.
- Que en la redacción no se describan como bienes o servicios entregados.

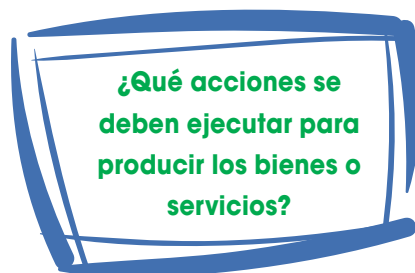
# Paso 5. Desglosar las Actividades

En ocasiones una misma Actividad se comparte para más de un Componente, y se conocen como Actividades transversales.

## Características de las Actividades

Son las principales **acciones que se deben ejecutar** para producir los **bienes y servicios** de la intervención pública.

Deben tener la siguiente sintaxis: sustantivo derivado de un verbo + complemento



## Definir las Actividades

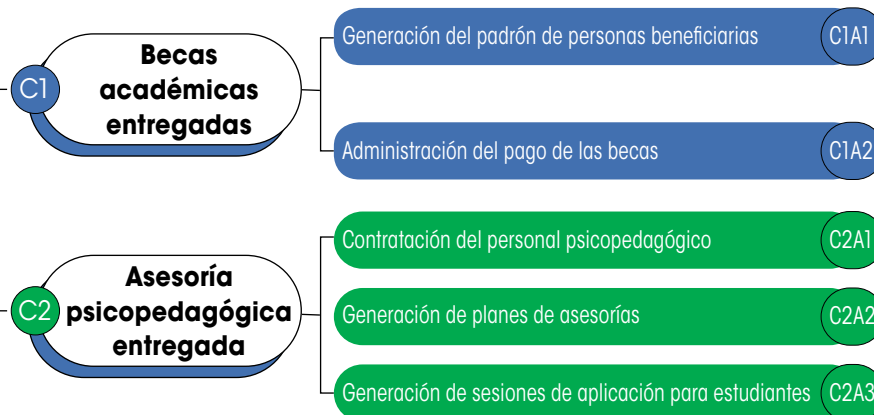
Las Actividades **se deben acomodar en orden cronológico, agrupar por Componente** y considerar un número o código que permita identificar a qué Componente están asociadas.



Se deben incluir todas las **Actividades** que se consideren necesarias y suficientes para producir los Componentes.

Es recomendable **no desagregar demasiado la lista de las Actividades**, dado que la MIR es un resumen de la intervención pública.

## Ejemplo



## Errores comunes

- Dejar **Componentes** sin Actividades asociadas.
- Desagregar demasiado la lista de **Actividades**.
- Considerar el seguimiento al presupuesto como una actividad.

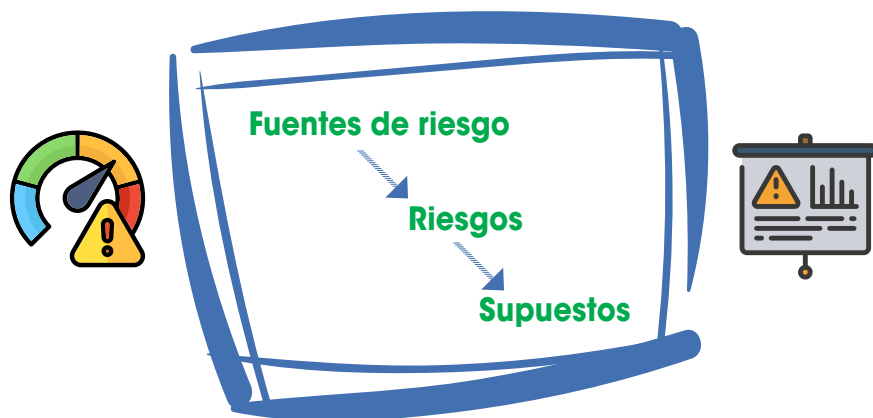
# Paso 6. Identificar los supuestos

## Características de los supuestos

Son **factores externos** fuera del control de la intervención, pero que inciden en el logro de sus objetivos.

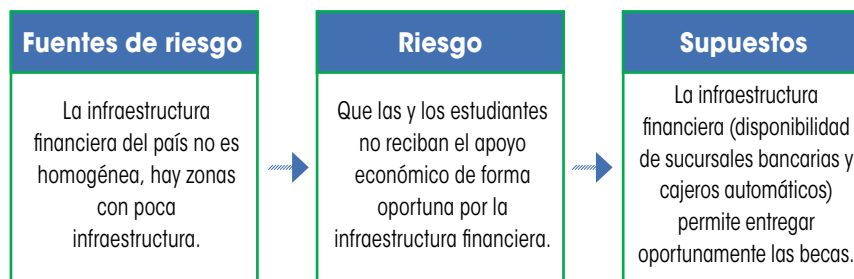
Son riesgos que **se expresan como situaciones que se tienen que cumplir** para alcanzar el siguiente nivel de objetivo.

Si la intervención pública puede hacer algo para incidir en el Supuesto, entonces **se debe incorporar como una Actividad o Componente** en la MIR.



## Ejemplo

### Componente: becas académicas entregadas



## Errores comunes

- Que **no** se expresen como una **situación que se tiene que cumplir** para alcanzar el siguiente nivel **de objetivos**.
- Que **no** esté fuera del control de la **intervención pública**.
- Considerar la suficiencia presupuestal como un supuesto.



# Paso 7. Verificar la lógica vertical

## ¿Qué es la lógica vertical?

Se refiere al **vínculo causal entre los niveles de objetivos de la MIR.**

Su correcta construcción clarifica el funcionamiento de la intervención y permite la selección de indicadores.

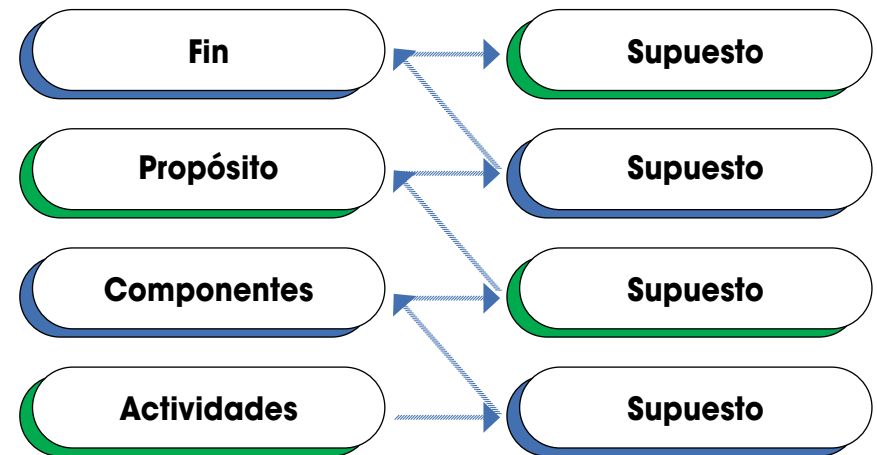
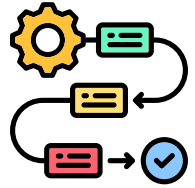


## Preguntas guía

- 1.- Si se ejecutan las Actividades y se cumplen los supuestos asociados, **¿se entregan los Componentes?**
- 2.- Si se entregan los Componentes y se cumplen los supuestos asociados, **¿se logra el Propósito?**
- 3.- Si se alcanza el Propósito y se cumplen los supuestos asociados, **¿se contribuye de manera significativa al Fin?**
- 4.- Si se contribuye al Fin y se cumplen los supuestos asociados, **¿se crean condiciones para la sustentabilidad de los beneficios de la intervención?**

## Características de la lógica vertical

- Relación de **causalidad entre los cuatro niveles** de objetivo y supuestos de la MIR.
- Permite identificar el quehacer de las **intervenciones públicas** para lograr sus resultados.
- Identifica los **riesgos externos** a la intervención que pueden afectar el logro de sus objetivos.





Te recomendamos leer el Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México

# Paso 8. Seleccionar indicadores

## ¿Qué es un indicador?

Es una herramienta cuantitativa que permite monitorear el **avance en el logro de los objetivos** de las intervenciones públicas y proporciona evidencia para, en su caso, ajustar su diseño y operación.

Se construyen a partir de **la relación de dos o más variables**.

## ¿Cómo seleccionar un indicador?

El indicador debe:

- Dar información sobre el **objetivo** al que está asociado.
- Ser **claro sobre las variables** que mide y su relación.
- Tener una **periodicidad** adecuada para el seguimiento del objetivo.
- Contar con **medios de verificación** claros y transparentes.
- Brindar información pertinente según el nivel de objetivo.

Indicadores

## Características

Deben contar con al menos las siguientes características:

- **Nombre** ✓
- **Método de cálculo** ✓
- **Definición** ✓
- **Sentido** ✓
- **Dimensión** ✓
- **Línea base** ✓
- **Meta** ✓

## Periodicidad



Fin

{ Sexenal  
Bienal  
Anual

Propósito

{ Bienal  
Anual  
Semestral

Componentes

{ Anual  
Semestral  
Trimestral

Actividades

{ Semestral  
Trimestral  
Mensual

## Tipos de indicadores

Los indicadores más frecuentes son:

- **Porcentaje**
- **Tasa de variación**
- **Promedio/Razón**
- **Índices**

Puedes revisar el documento de Guía para el establecimiento y cálculo de líneas base y metas

# Paso 8. Seleccionar indicadores

## Dimensión de los indicadores

**Eficacia:** miden el grado del cumplimiento del objetivo establecido, es decir, dan evidencia sobre el grado en que se están alcanzando los objetivos descritos.

**Eficiencia:** miden la relación entre el logro de los objetivos de la intervención y los recursos utilizados para su cumplimiento.

**Economía:** miden la capacidad de la intervención para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros.

**Calidad:** miden los atributos, las capacidades o las características que tienen o deben tener los bienes y servicios que se producen.



## Criterios de calidad

**Claridad:** el indicador debe ser preciso e inequívoco.

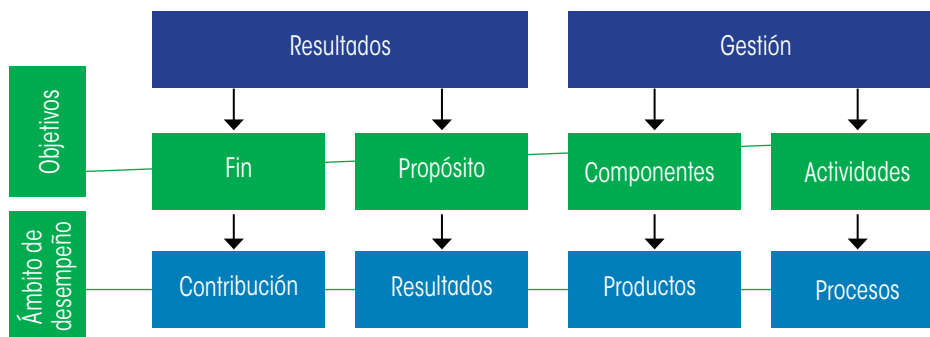
**Relevancia:** el indicador debe reflejar una dimensión relevante del logro del objetivo.

**Economía:** la información necesaria para generar el indicador debe estar disponible a un costo razonable.

**Monitoreabilidad:** el indicador debe ser sujeto a una verificación independiente.

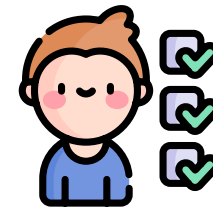
**Adecuación:** el indicador debe medir lo que efectivamente se desea medir, es decir, debe cuantificar lo que cada nivel de objetivo plantea.

**Aportación marginal:** el indicador debe aportar información adicional sobre aspectos que no consideran los demás indicadores.



Nivel de objetivos de la la MIR

Aspecto que se debe medir



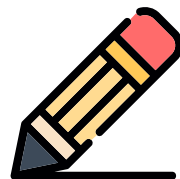
# Paso 8. Seleccionar indicadores

## Ejemplos



### Nombre

Porcentaje de alumnos que egresan del nivel medio superior



### Método de cálculo

Número de alumnos que egresaron del nivel medio superior en el periodo t / Número de alumnos que ingresaron al nivel medio superior en el periodo t-3.

### Definición

El indicador mide el número de alumnos que egresan del tipo medio superior en un ciclo escolar, en relación con la cantidad de alumnos que ingresaron de esa misma generación al nivel medio superior en el periodo t-3.

### Medio de verificación

Egresados de bachillerato en el periodo t: SEP, Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa (DGPPyEE). Estadísticas continuas del formato 911.

Estadísticas de alumnos, información incluida en la publicación estadística por ciclo escolar *Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional*, editada por la DGPPyEE e incluidas en el portal de información correspondiente. <http://www.planeacion.sep.gob.mx>.

**Frecuencia** → Anual

**Dimensión** → Eficacia

**Sentido** → Ascendente

**Línea base (2014)** → 60%

**Meta** → 80%

# Paso 9. Identificar los medios de verificación

## ¿Qué son los medios de verificación?

Corresponde a las **fuentes de información** que se utilizarán **para calcular los indicadores**.

Se pueden considerar como medios de verificación las estadísticas **de una institución externa**, como:

Inegi, Conapo, CEPAL, FAO, FMI, entre otros.

Debe haber un medio de verificación para **cada una de las variables de los indicadores**, aunque un mismo medio de verificación puede servir para más de dos variables.

Contribuyen a fortalecer los procesos de transparencia.



## Ejemplos

Porcentaje de permanencia escolar femenina

$$\frac{\text{Número de niñas y mujeres jóvenes que continúan en el sistema educativo en el siguiente periodo (avanza de grado o repite el grado)}}{\text{Número total de niñas y jóvenes en el sistema educativo en el primer periodo (año de ingreso)}} \times 100$$

Nombre: Encuesta Nacional de Abandono Escolar y Permanencia Escolar (Enape) Inegi  
Área: Dirección General de Estadísticas Sociodemográficas (DGES) y Coordinación de Encuestas Especiales  
Liga: <https://www.inegi.org.mx/programas/enape/2021/>

Nombre: Encuesta Nacional de Abandono Escolar y Permanencia Escolar (Enape) Inegi  
Área: Dirección General de Estadísticas Sociodemográficas (DGES) y Coordinación de Encuestas Especiales  
Liga: <https://www.inegi.org.mx/programas/enape/2021/>



## Errores comunes

- Colocar **registros administrativos o bases de datos** sin especificar el nombre, área encargada o información adicional.
- Que **la periodicidad de publicación** de la información no coincida con el indicador.
- Que **no se coloquen los elementos** para identificar la fuente de información (al menos nombre del documento, área encargada, periodicidad y ubicación/liga).

# Paso 10. Verificar la lógica horizontal

## ¿Qué es la lógica horizontal?

Se refiere a los elementos de **monitoreo y evaluación** de la intervención pública, los cuales hacen posible conocer si esta **cumple con sus objetivos**. Corresponde a los siguientes elementos de la MIR:

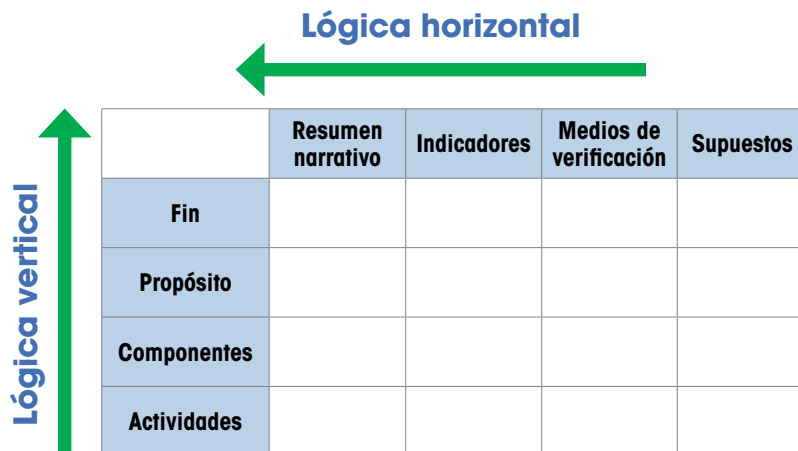
**objetivo-indicadores-medios de verificación**



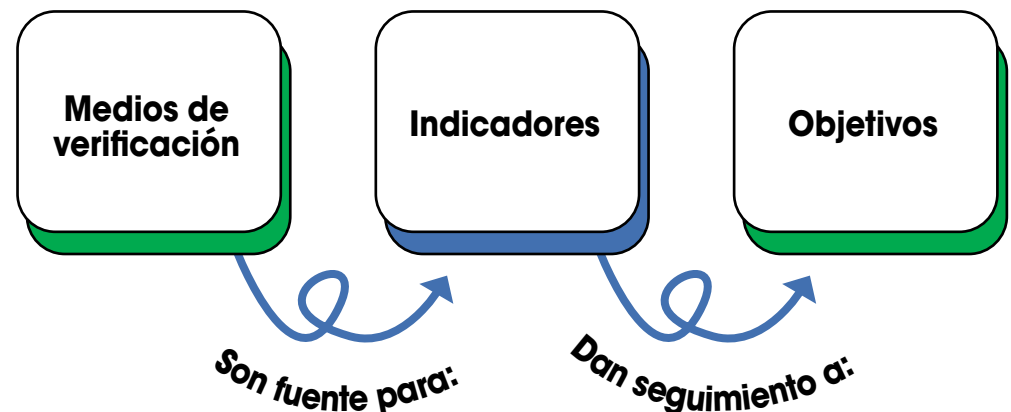
## Preguntas guía

La **lógica horizontal** está construida de manera adecuada si se responde afirmativamente a las siguientes preguntas:

- ¿Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los **datos requeridos para el cálculo de los indicadores**?
- ¿Los indicadores definidos permiten hacer un **buen seguimiento del programa** y valorar el logro de los objetivos?



## Lógica horizontal



# Documentos de referencia

1

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

3

**Guía de  
Enfoque de  
Resultados**

2

**Manual para el  
diseño y la  
construcción de  
indicadores**

4

**Guía para el  
establecimiento y  
calculo de líneas  
base y metas**

# Glosario

<b>Actividades</b>	Son las principales acciones que movilizan insumos para generar los bienes y/o servicios que requiere la intervención pública.
<b>Ámbitos de desempeño</b>	Se refieren a los aspectos que se deben medir los indicadores en cada nivel de los objetivos.
<b>Árbol de objetivos</b>	Es una herramienta metodológica que identifica los objetivos que pretende lograr una intervención pública. Se representa en forma de árbol: en el tronco se ubica el objetivo central, del tronco hacia las raíces se establecen los medios para lograrlo, y del tronco hacia las ramas se localizan los fines de la intervención.
<b>Árbol del problema</b>	Es una herramienta metodológica para identificar el problema público que se pretende resolver mediante la intervención pública y su contexto. Se representa en forma de árbol: en el tronco se ubica el problema central identificado, del tronco hacia las raíces se encuentran las causas del problema, y del tronco hacia las ramas se localizan los efectos del problema.
<b>Componentes</b>	Son los bienes y servicios entregados a la población objetivo durante la ejecución de la intervención pública. Estos deben de ser necesarios y suficientes para el logro del objetivo central.
<b>Diagnóstico</b>	Es el análisis que identifica el problema central o necesidad a la que responde la intervención pública, sus causas, su evolución en tiempo y espacio, así como sus efectos con la finalidad de buscar una alternativa viable para su atención.
<b>Enfoque de Resultados</b>	Es la cualidad que poseen los objetivos e indicadores de los programas sociales para plantear con precisión la solución a un problema público único e inequívoco, en términos de los resultados esperados, y ser capaces de medir los logros alcanzados.
<b>Fin</b>	Es el objetivo de desarrollo o estratégico al que la intervención pública contribuye en el mediano o largo plazo una vez que se logra el Propósito.
<b>Intervención pública</b>	Son las acciones que realiza un ente público que tienen como objetivo solucionar una problemática pública.
<b>Línea base</b>	Es el valor cuantitativo del indicador, considerado como punto de partida para medir, evaluar y dar seguimiento al indicador.

<b>Lógica horizontal</b>	Es la relación entre los objetivos, los indicadores y los medios de verificación que constituye la base para dar seguimiento y evaluar la intervención pública.
<b>Lógica vertical</b>	Es la relación causal que debe existir entre los objetivos de la intervención pública y los supuestos, que asegura la congruencia de la intervención pública.
<b>Matriz de Indicadores para Resultados</b>	Es la herramienta de planeación estratégica, basada en la Metodología de Marco Lógico (MML), que presenta los elementos de una intervención pública para entender su lógica, conocer su diseño y darle seguimiento.
<b>Meta</b>	Es el valor cuantitativo del indicador que se espera alcanzar mediante la intervención pública, definido en un momento determinado.
<b>Metodología de Marco Lógico (MML)</b>	Es un conjunto de métodos, basado en la gestión de resultados que permite organizar, de manera sistemática y lógica, los objetivos de una intervención pública y sus relaciones de causalidad; también identifica los factores externos que limitan el logro de los objetivos; dar seguimiento al avance de los objetivos, y facilita el diseño y conceptualización de la intervención pública.
<b>Población objetivo</b>	Es la población que se planea atender y que cumple con los criterios de elegibilidad estipulados en su normativa para ser atendida mediante una intervención pública dados los recursos existentes.
<b>Población potencial</b>	Es la población total que se ve, o se verá afectada por un problema público y que se espera sea atendida por una intervención pública.
<b>Propósito</b>	Es el cambio esperado en la población objetivo como resultado de usar los bienes o servicios entregados por la intervención pública durante su ejecución.
<b>Zonas de atención prioritarias</b>	Son las áreas o regiones, sean de carácter predominantemente rural o urbano, cuya población registra índices de pobreza, marginación indicativos de la existencia de marcadas insuficiencias y rezagos en el ejercicio de los derechos para el desarrollo social.



# CONSEVAL

Consejo Nacional de Evaluación  
de la Política de Desarrollo Social

Insurgentes Sur 810, colonia Del Valle,  
alcaldía de Benito Juárez, CP 03100,  
Ciudad de México.