



# Programa en **Auditoría Gubernamental**

**Gestión para Resultados**

## **Sesión 8.**

**¿De qué trata el Método de  
Diseño Inverso?**



# Contenido

	Objetivo general .....	3
1	Determinación del Problema .....	4
2	Análisis del problema .....	5
3	Fin superior .....	6
4	Relación de causalidad .....	6
5	Resumen narrativo .....	7
	Referencias .....	8

# Objetivo general

Analizar la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados, a partir de la aplicación de la Metodología del Marco Lógico para un programa en operación diseñado de forma distinta.

Para ello es necesario considerar un par de precisiones puntuales sobre lo que se analizará en la presente sesión. Inicialmente, se debe tener en cuenta el enfoque transversal que puede tener el programa presupuestario, el cual es la convergencia o corresponsabilidad de varios programas para lograr objetivos y resultados respecto de grupos específicos de la población, en la mayoría de estos, suelen ser grupos vulnerables o marginados de la sociedad, donde diversas instituciones gubernamentales pueden tener injerencia para otorgar productos o brindar servicios que beneficien a dicha población.

## PREGUNTA AL CONSULTOR



**¿Cuál es la clasificación de los programas presupuestarios de acuerdo con el enfoque transversal?**

**1.-** Los que se encuentran en disposición para atender problemas transversales y donde dicha planeación está diseñada con un enfoque transversal teniendo en cuenta que debe reflejarse en el propósito de su MIR.

**2.-** Los que no están diseñados para atender en específico ese tipo de casos, pero que alguno de los servicios que proporcionan sí lo están; en este punto, el enfoque transversal se tiene que ver reflejado en el nivel de componente de su MIR.

**3.-** Tiene que ver con los que no están en los dos primeros supuestos, pero que en los trámites que realizan consideran las diferencias entre los grupos de población o áreas de enfoque, como por ejemplo cuando se atienden observaciones negativas o críticas de personas con discapacidades distintas o que hablan una lengua nativa, en estos casos se debe contar con personal altamente capacitado para que se vea reflejado en los resultados de los procesos de la MIR (particularmente cuando tienen recursos asignados específicamente para ello).

**4.-** Tiene que ver con los que no entran en los supuestos anteriores; por esta razón, no es necesario que se vean reflejados con enfoques transversales en su MIR.

Es de considerar que en los objetivos de la segunda de estas precisiones, ya sea a nivel fin, propósito, componentes o actividades, estos deben de contar con indicadores que permitan el monitoreo de cumplimiento a través del seguimiento y la evaluación, así como con los correspondientes métodos de cálculo, líneas base, medios de verificación y supuestos.



# 1

## Determinación del Problema

En la actualidad es muy común encontrar programas en operación que cuenten con una revisión en la que se determine si cumplen con una normatividad regulatoria para el diagnóstico de problemas que tienen que ver con: población, objetivo, objetivo claro, resultados esperados, planteamientos, mecanismos y parámetros que permitan medir los logros esperados, para ello, el método de Diseño Inverso en Programas en Operación es de suma importancia porque con base en este método es posible llevar a cabo la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados que se requiere dentro de un sistema de Presupuesto basado en Resultados.

### PARA SABER UN POCO MÁS



#### ¿Qué es un programa presupuestario?

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público define un programa presupuestario como el conjunto organizado e integrado de actividades, servicios, procesos y proyectos que tienen un mismo propósito y fin, mediante el cual se establezcan las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos y metas del gobierno. (SHCP, 2022)

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público define un programa presupuestario como el conjunto organizado e integrado de actividades, servicios, procesos y proyectos que tienen un mismo propósito y fin, mediante el cual se establezcan las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos y metas del gobierno. (SHCP, 2022)

También tenemos a la Real Academia Española (RAE) que lo define como un conjunto de gastos que se considera necesario realizar en el desarrollo de actividades orientadas a la consecución de determinados objetivos preestablecidos que pueden tener por finalidad la producción de bienes y servicios, el cumplimiento de obligaciones específicas o la realización de las demás actividades encomendadas a los centros gestores del gasto (RAE, 2022).

Dentro de la Administración pública en tiempos modernos, nos encontramos con este tipo de programas, los cuales fueron contruidos a partir de distintos métodos, pero que no cumplen con lo requerido por el sistema del Presupuesto basado en Resultados, implicando un reto en su adaptación a éste, así como a la identificación de posibles fallas que contengan.

Para el desarrollo del método de diseño inverso, principalmente, es necesaria la identificación de los documentos soporte del programa, es decir, aquellos que documentan el origen de éste, como lo pueden ser los decretos de creación, reglas de operación estudios e informes de avances y seguimiento. Con este tipo de documentos será más simple la identificación del objetivo de desarrollo del programa, consiguiendo que, al convertirla en negativo, podamos identificar el problema que se pretende solucionar.

Debemos recordar que, de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico, la situación negativa se convierte en el árbol de objetivos. Es decir, en

la situación deseada, por lo tanto, si se identifica el objetivo del programa, es posible llegar a la identificación de la solución deseada y al llevarla al negativo se obtiene el problema.

2

## Análisis del problema

### ¿SABÍAS QUÉ?



#### El árbol de problemas y el árbol de objetivos

Es una herramienta que se utiliza para identificar la naturaleza y contexto de la problemática que se pretende resolver mediante un programa. Consiste en el ordenamiento de las causas y los efectos detectados.

Por su parte el árbol de objetivos es una descripción de la situación que se alcanzará cuando se solucionen los problemas detectados en el árbol de problemas. Se reemplaza lo narrado de forma negativa en el árbol de problemas pasando a una visión positiva.

### ¿SABÍAS QUÉ?



#### La Matriz de Indicadores para Resultados

Es una herramienta de planeación que permite contar con objetivos claros para la definición y medición de metas, la cual tiene su razón de ser con la intención de que un programa presupuestario tenga un diseño coherente y estratégico. (SPF, 2022).

Una vez que hemos identificado, definido y delimitado el problema, el siguiente paso es su análisis, en el que es importante considerar el resumen narrativo que se verá reflejado en la Matriz de Indicadores para Resultados.

En caso de no contar con los documentos soporte que narran el origen del programa a analizar, se debe conformar un grupo de personas que puedan interpretar y, en su defecto, llevar a cabo las modificaciones necesarias requeridas por las autoridades superiores.

Mientras que, para llevar a cabo la delimitación del problema, es decir, el área como la población que afecta éste, se debe de considerar la población objetivo, la ubicación del problema y que éste se encuentre narrado de forma negativa, y no, como ausencia de algo, sino de lo que se observa.

En la mayoría de las ocasiones, cuando nos enfrentamos a la adaptación de un programa en operación y dentro de la delimitación del problema, es probable que no logremos llegar a la identificación de la población objetivo o del área. Por ello, es importante que el grupo de personas, a partir del análisis de la documentación soporte, puedan llevar a cabo esta identificación, así como la necesidad que justifica al programa.

Ahora que se cuenta con la adecuada identificación del problema, es necesario llevar a cabo la transformación de esta situación negativa a una situación positiva. Es decir, al objetivo que se

pretende alcanzar, convirtiéndolo así en el programa que atenderá las demandas de la población a la cual se encuentra dirigido. Recordemos que la narración debe contar con una sintaxis compuesta del sujeto objetivo o área de enfoque, verbo en presente y el resultado logrado.

También, es necesario llevar a cabo el estudio de los bienes o servicios que se pretenden ofrecer a través del programa, es decir, delimitar la temática del programa de forma clara y concisa, para que permita su desagregación a través de los componentes y las actividades a realizar para alcanzar el objetivo deseado.

De igual forma, es de suma importancia la construcción de una hipótesis que narre o describa la justificación de la existencia del programa y que ésta lleve estrecha vinculación con el propósito, y a su vez con el fin.

3

## Fin superior

Ya que hemos concluido con el análisis del problema, revisaremos ahora cómo se realiza la determinación del objetivo de nivel superior. En la mayoría de las ocasiones se encuentra previamente establecido, derivado de que se encuentra plasmado en algún instrumento de planeación, como lo puede ser el Plan de Desarrollo, o bien, algún plan sectorial, institucional o regional.

Estos se pueden localizar en los distintos instrumentos de planeación a nivel de los objetivos que se encuentran determinados; lo importante es llevar a cabo un análisis que permita, de acuerdo con las facultades y atribuciones con las que cuenta la Unidad Responsable del programa, identificar con cuál de ellos puede o debe de influir, ya sea de forma directa o indirecta.

4

## Relación de causalidad

Como lo mencionamos en sesiones anteriores, la relación causal refiere a la cadena de consecuencias de cumplimiento del programa presupuestario, es decir, garantizar que los objetivos y metas planteados del nivel inferior coadyuven al cumplimiento de los objetivos y metas del nivel inmediatamente superior, permitiendo contar con una herramienta que explica de manera lógica la obtención de resultados esperados.

Una vez logrados los pasos anteriormente citados, se cuenta con elementos suficientes para llevar a cabo la verificación de la relación de causalidad entre los servicios o productos que se ofertan en el programa desarrollado con los componentes, el logro del propósito, y el fin.

En otras palabras, si se llevan a cabo los productos o servicios ofertados, entonces se logra el propósito deseado y se contribuye al fin, siendo este último, el objetivo de nivel superior, mismo que se encuentra situado en los instrumentos de planeación desarrollados por la administración en turno.

Por ello, se debe de verificar en esta instancia la concatenación de cada uno de los diferentes aspectos de la Matriz de Indicadores para Resultados con la finalidad de que exista una relación estrecha entre lo que se plantea hacer para cumplir con el objetivo y colaborar de forma directa e



indirecta con las metas y objetivos prioritarios de la administración, consiguiendo con ello, la atención a una población objetivo o área de enfoque y que esto conduzca al bienestar común.

## 5

### Resumen narrativo

Una vez que se ha realizado el análisis correspondiente de la relación de causalidad, es momento de llevar a cabo la revisión y validación del resumen narrativo a lo largo de la Matriz de Indicadores para Resultados.

En primer lugar, se debe realizar un borrador del resumen narrativo, el cual deberá ser revisado y validado por el grupo de personas destinado para ello, con la finalidad de asegurar su lógica y construcción; revisan en específico los componentes que integran el programa y se diseñan las actividades que realizará la unidad responsable del cumplimiento de los objetivos y metas, cambiando la redacción de cada parte de la Matriz de Indicadores para Resultados de acuerdo a la sintaxis que ya observamos en sesiones anteriores.

Para llevar a cabo todos los pasos descritos con anterioridad, es importante mencionar que la Matriz de Marco Lógico no es un formato que permita irse requisitado, si no un análisis detallado de todas las partes que componen al programa presupuestario, por ello, debe llevar una secuencia lógica y congruente entre lo que se planea con lo que se espera lograr.



### ¿SABÍAS QUÉ?



#### Algunos beneficios de la aplicación de Presupuesto basado en Resultados son:

- Incrementar la eficiencia y reducir costos.
- Mejorar los servicios y productos públicos
- Fortalecer la rendición de cuentas.
- Incrementar el acceso a la información pública.

# Referencias

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2022). Presupuesto basado en Resultados 2022. Recuperado de [https://mexicox.gob.mx/courses/course-v1:SHCP+PBER22056X+2022\\_05/about](https://mexicox.gob.mx/courses/course-v1:SHCP+PBER22056X+2022_05/about)

Secretaría de Planeación y Finanzas (2022). Gobierno de Puebla. Presupuesto basado en Resultados. Manual de Programación 2022. Recuperado de <http://pbr.puebla.gob.mx/>