



## UNIDAD 4

### Diseño Inverso

## TEMAS

- Tema 1.** Proceso de diseño inverso de proyectos en operación
  
- Tema 2.** Recomendaciones

## OBJETIVO

Al concluir la unidad 4, el participante será capaz de identificar e incorporar los elementos básicos de un proyecto en operación en la lógica de la MML, lo cual le permitirá detectar la problemática que da origen a la intervención y generar la MIR del proyecto.

## INTRODUCCIÓN

En esta unidad se presenta la manera de construir la Matriz de Marco Lógico o MIR de un proyecto en operación con base en el análisis de sus objetivos, los cuales son tomados como punto de partida.

Al respecto, se debe considerar lo siguiente:

- La MML es un método para el diseño de un proyecto partiendo de la identificación y análisis de un problema y la población objetivo afectada. Por lo tanto, un proyecto en operación (el cual ya ha pasado por una fase de diseño), tiene una lógica de objetivos diferente.
- El método de diseño inverso se constituye como una alternativa práctica para construir la MIR, partiendo del análisis de los objetivos de un proyecto que se encuentra operando.
- El método de diseño inverso permite determinar el Resumen Narrativo del proyecto, y, con base en éste, derivar la estructura lógica de su respectiva MIR.

Una discusión actual que surge a la luz de la instrumentación del Presupuesto basado en Resultados, es la calidad de la MIR como un simple formato, o como una herramienta que debe observar reglas, características y una lógica bien establecida en su estructura tanto horizontal como vertical. En este sentido, al llenar un formato, se anula la posibilidad de análisis y evaluación, elementos fundamentales en el desarrollo de la MML. Así pues, al desarrollar el método de diseño inverso es importante pensar y reflexionar sobre las necesidades exógenas que originaron el proyecto en cuestión.

El método de diseño inverso consiste en hacer un proceso de revisión del proyecto respondiendo a los siguientes cuestionamientos:

- ¿El proyecto tiene sustento documental (reglas de operación, decreto de creación, documento que explica el proyecto, reporte, etc.)?
- ¿Hay un diagnóstico del problema que le dio origen a la intervención?
- ¿Está claramente definida la población objetivo?
- ¿Los objetivos establecen claramente cuál es el resultado esperado, obedeciendo a un orden lógico y jerárquico que explican la razón de ser del proyecto?
- ¿Existen mecanismo y parámetros que sirvan para medir los logros esperados o los beneficios que se espera entregar a la población objetivo?
- ¿Hay mecanismos para revisar logros, avances, problemas en el camino, oportunidades de mejora?

## TEMA 1. PROCESO DE DISEÑO INVERSO DE PROYECTOS EN OPERACIÓN

Se denomina “diseño inverso” al proceso de tratar de establecer la MIR de un proyecto que se encuentra en funcionamiento. En la práctica, el diseño inverso tiene gran utilidad dado que a partir de su instrumentación es posible generar la MIR requerida por un sistema de Presupuesto basado en Resultados.

El tránsito hacia la instrumentación a nivel país de una estrategia de Presupuesto basado en Resultados, ha implicado hacer un cambio en el paradigma de cómo se conciben los resultados que se pretenden obtener de la instrumentación de un proyecto, por un lado, y la estructura lógica del mismo, la cual por sí misma explica la relación de causalidad de los diferentes niveles de objetivos de la MIR.

En lo general, se puede decir que muchos de los proyectos en operación fueron concebidos para diferentes métodos, lo cual supone que tratar de establecer la MIR de un proyecto en operación implica un reto implícito en la necesidad de reestructurar la lógica de cómo se concibe, y además, explicar cuál es la situación que le ha dado origen.

La generación de la MIR de proyectos en operación no puede hacerse de manera mecánica, reducido al simple llenado de un formato, ya que ello no asegura un diseño lógico adecuado. Más bien, la experiencia apunta al hecho de que al intentar el diseño de la MIR de un proyecto en operación, se llegan incluso a detectar fallas lógicas que explican algunos de los problemas que aquejan el logro de los objetivos planteados de origen.

Enseguida se detallan las fases del “Diseño inverso”, con ello se pretende proporcionar una herramienta confiable para recuperar de manera sistemática el Resumen Narrativo de la MIR de un proyecto en operación, del cual se derivan los supuestos, indicadores y medios de verificación.

### DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

En el diseño de un proyecto nuevo se parte de la lógica que emana de un problema determinado.

En un diseño, esta etapa es obvia ya que el problema salta a la vista. Sin embargo, en un proyecto que tiene tiempo en operación (meses e incluso años), con modificaciones durante su historia, las preguntas de ¿cuál es el problema que se está atendiendo y quiénes lo padecen?, no siempre tienen una respuesta fácil.

Para el desarrollo de esta fase es recomendable contar con un panel de personas involucradas en la operación actual del problema. Las preguntas clave que deberá responder este panel son:

¿Qué problema tratamos de resolver con nuestro proyecto? ¿A qué población, grupo objetivo o área de enfoque está dirigido el proyecto?

Se sugiere que el panel esté integrado por personas con la responsabilidad suficiente para acordar interpretaciones y modificaciones, de ser el caso, que sean respaldadas totalmente por las autoridades superiores. En caso de que el panel no llegue a consenso en las respuestas correctas a las “preguntas guía”, el tema debe necesariamente ser resuelto por las autoridades superiores.

Para el desarrollo de este ejercicio se sugiere utilizar los documentos soporte del proyecto, aquellos que documentan su origen. Por ejemplo:

- Decreto de creación.
- Reglas de operación vigentes.
- Estudios.
- Informes de avance y seguimiento.
- Minutas de trabajo.

Es importante señalar que en algunos casos, existen proyectos que no cuentan con soporte documental donde se establezca claramente la razón de su existencia, cuál es el problema, sus causas y efectos determinados incluso a nivel de diagnóstico. En estos casos se hace aún más importante la participación del personal que opera el proyecto y que conoce quiénes son los beneficiarios y cuáles son los productos o servicios que ofrece.

De lo contrario, si existe la documentación soporte, será de gran ayuda ubicar el objetivo de desarrollo del proyecto, es decir, aquel objetivo que deja ver cuál es el logro que se busca con la instrumentación del proyecto. En este caso, la lógica será ubicar el objetivo de desarrollo del proyecto para derivar el problema que será el punto de partida.

Recordar que en la lógica de la MML la “situación existente no deseada” se convierte en árbol de soluciones, en “la situación deseada”. Por lo tanto, si se tiene identificado el “objetivo de desarrollo del proyecto”, este debe dar una idea de cuál es la “situación deseada” a partir de la ejecución del proyecto. Al cambiar esta “situación deseada” a negativa, tendremos como resultado “la situación existente no deseada”, es decir, “el problema”.



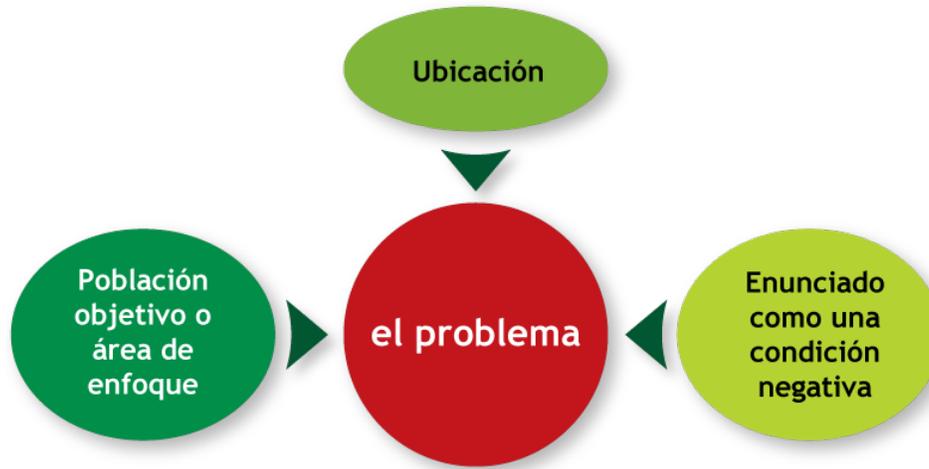
En la práctica, no es común encontrar situaciones donde el objetivo responde a los cánones establecidos por la MML, y que además permita establecer claramente cuál es la **situación negativa** que dio origen al proyecto. Sin embargo, establecer este elemento es clave para comenzar la delimitación del Resumen Narrativo de nuestro proyecto.

Una vez que se cuenta con el objetivo de desarrollo del proyecto, el panel debe establecer cuál es el problema. Se sugiere hacer este trabajo acompañados con la documentación soporte del proyecto en un ejercicio participativo y consensado, donde la opinión de todos los involucrados es importante y debe tomarse en cuenta en ejercicio de lluvia de ideas. Al respecto, es recomendable documentar las opiniones de los involucrados para posteriormente trabajar en la determinación del problema.

Para la delimitación del problema es importante considerar los siguientes elementos:

- Dejar establecida claramente a la “población objetivo” o área de enfoque que es afectada por el problema.
- Señalar la ubicación (dónde se da el problema).
- Estar enunciado como una condición negativa o un hecho que debe ser revertido.

Dichos elementos, permitirán definir con mayor facilidad el Propósito del proyecto.



Fuente: Elaboración propia.

## ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Esta fase incluye la información que de manera integral formará parte del Resumen Narrativo de la MIR de la intervención.

### 1. La población objetivo

Uno de los principales problemas que enfrentan quienes trabajan en la generación de una MIR de un proyecto en operación, es que no está definida claramente la población que recibe los beneficios del proyecto en cuestión.

Por ello, es muy importante que el panel de trabajo delimite la población objetivo o área de enfoque que está siendo afectada por el problema.

Recuerde que los beneficiarios de un proyecto pueden ser poblaciones o áreas de enfoque que presentan el problema. En el caso concreto de áreas de enfoque se hace referencia a beneficiarios que no pueden ser referidos como poblaciones. El grupo de trabajo debe describir la población o área de enfoque que presenta el problema, necesidad u oportunidad que justifica el proyecto.

Ejemplos de población objetivo:

- Alumnos en rezago educativo.
- Mujeres desempleadas.
- Docentes.
- Investigadores.

Ejemplos de área de enfoque:

- Producción científica sobre biodiversidad.
- Organismos operadores de agua con deficiencias en su cobertura.
- Infraestructura de atención obsoleta.

## 2. El problema

Asegurar la correcta integración del problema con los elementos antes mencionados: población objetivo o área de enfoque, contar con una ubicación y establecerse como una condición negativa o un hecho que debe ser revertido.

## 3. La solución al problema o situación deseada

Una vez que se tiene adecuadamente definido el problema, hay que transformarlo en una situación positiva, la situación deseada. En esta fase, “la situación existente no deseada”, se convierte en “la situación deseada”.

Todo este proceso aporta elementos de suma utilidad en la definición de una situación deseada clara y concisa. Al establecerla, debe quedar claro como esta condición negativa se convierte en la oferta del proyecto para atender la demanda de la población objetivo o área de enfoque, determinada en la delimitación del problema. La situación deseada se convertirá en el Propósito del proyecto.

La sintaxis sugerida se puede ver en el siguiente cuadro:

SUJETO (Población objetivo o área de enfoque)	VERBO (En presente)	COMPLEMENTO (Resultado logrado)
<b>Ejemplos</b>		
<b>Con población objetivo definida</b>		
Los estudiantes de secundaria de la comunidad de Jojutla, Morelos	terminan	sus estudios en el tiempo reglamentario.
<b>Con área de enfoque definida</b>		
Los centros de operadores de agua del estado de Hidalgo	actualizan	su infraestructura para la atención de los usuarios domésticos.

#### 4. Los productos o servicios del proyecto

Los productos o servicios que el proyecto ofrece a la población objetivo o área de enfoque, permiten el logro del Propósito.

Estos son los mecanismos que se requieren instrumentar para incidir directamente en la población objetivo o área de enfoque para que a nivel de Propósito se observe el cambio positivo esperado.

Los productos o servicios son propiamente los medios o Componentes del proyecto. La clave en este rubro es detectarlos y evitar confundirlos con actividades necesarias para su logro.

Una vez detectados, los Componentes deberán enunciarse como productos o servicios alcanzados o logrados. Por ejemplo: cursos de capacitación realizados, becas entregadas, clínicas de primer nivel construidas, estudios de factibilidad efectuados, etc.

#### 5. Determinación de una hipótesis básica sobre la existencia del proyecto

Como parte de la construcción de la Matriz de Marco Lógico de un proyecto en operación, se sugiere plantear una hipótesis básica que explique la razón de la existencia del mismo.

Este ejercicio es de utilidad para ayudar al equipo de trabajo en la afinación de aspectos tales como la población objetivo o área de enfoque, o incluso, la problemática que se busca atender y la subsecuente situación deseada.

Por ejemplo, en un proyecto impartido de capacitación para el trabajo a los estudiantes de los últimos semestres de la licenciatura X:

“Si se ofrece capacitación para el trabajo a los estudiantes de los últimos semestres de la Licenciatura X, entonces, su inserción a la actividad laboral será más ágil y, por lo tanto, se contribuirá al logro de una economía más competitiva”.

### DETERMINACIÓN DEL OBJETIVO DE NIVEL SUPERIOR O FIN DEL PROYECTO

El Fin se desprende del objetivo de nivel superior, con el cual se alinea nuestro proyecto. Este es un objetivo que en la generalidad de los casos ya existe dado que es un objetivo que está plasmado en un plan o programa estratégico, rector, general, de nivel nacional, estatal, sectorial e institucional.

En el caso de la UNAM a nivel institucional cuenta con un nivel de planeación superior expresado en el Plan de Desarrollo de la Universidad 2011-2015 (PDU), el cual se compone por 16 objetivos de nivel superior denominados “programas”, en los cuales se concentran los grandes logros que la institución espera alcanzar en el mediano y largo plazos. Éstos se encuentran divididos en 6

áreas: docencia; personal académico; investigación; difusión y extensión; vinculación y proyección y, gestión y administración.

Por otro lado, cabe señalar que cada dependencia administrativa o entidad académica, cuenta con sus propios objetivos de nivel superior, programas u objetivos estratégicos, de donde también se puede derivar el fin.

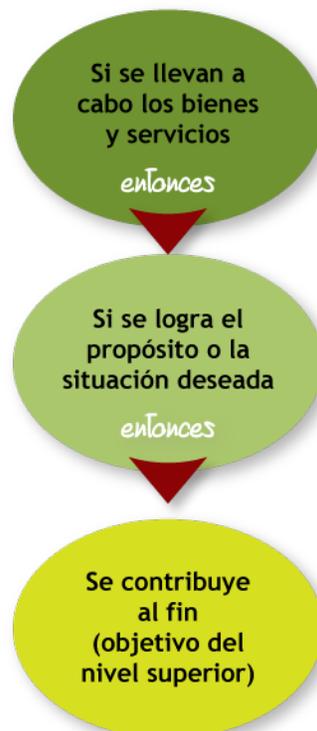
El Fin es la contribución, en el mediano y largo plazo, al logro de un objetivo superior (a la consecución de objetivos del plan nacional, estatal o municipal de desarrollo).

Este aspecto es sumamente importante, ya que al definir claramente el objetivo de nivel superior al cual contribuye el logro del Propósito de cada proyecto, se puede establecer un parámetro de medición de los logros del mismo, en el ámbito nacional, estatal, sectorial e institucional, cualquiera que sea el caso.

## REVISIÓN DE LA RELACIÓN DE CAUSALIDAD

La relación de causalidad es muy importante para la integración de la MIR ya que ello permite contar con una herramienta que explica de manera lógica la obtención de los resultados esperados.

Con los insumos obtenidos en el paso anterior, ya se cuenta con los elementos para verificar la relación de causalidad entre los productos o servicios del proyecto (Componentes), el logro del Propósito y la contribución a un objetivo de nivel superior o Fin, como se muestra en el esquema siguiente:



A continuación se presenta un ejemplo:

SI se llevan a cabo los <b>productos</b> o <b>servicios</b>	ENTONCES Se logra la <b>situación deseada</b> o <b>Propósito</b>	ENTONCES Se contribuye a un <b>objetivo de nivel superior</b> o <b>fin</b>
Los profesores de nivel licenciatura reciben cursos de actualización.	Los alumnos de licenciatura terminan sus estudios en los tiempos previstos por su plan de estudios.	Mejorar la calidad y pertinencia de los programas de formación de los alumnos de la UNAM e incrementar la equidad en el acceso a aquellos métodos, tecnologías y elementos que favorezcan su preparación y desempeño.
Los alumnos de nivel licenciatura reciben incentivos a la excelencia académica.		
Los planteles actualizan su mobiliario y equipo.		

## RESUMEN NARRATIVO

Al tomar como referencia el ejemplo del cuadro anterior, el siguiente paso es mecánico y consiste en darle un giro de noventa grados a nuestro ejemplo, en sentido contrario al movimiento de las manecillas del reloj, donde se muestra la relación de causalidad que se da entre los diferentes aspectos analizados. El cuadro quedaría de la siguiente manera:

NIVEL DE LA MML	BORRADOR DEL RESUMEN NARRATIVO
<b>Fin</b>	Mejorar la calidad y pertinencia de los programas de formación de los alumnos de la UNAM e incrementar la equidad en el acceso a aquellos métodos, tecnologías y elementos que favorezcan su preparación y desempeño.
<b>Propósito</b>	Los alumnos de licenciatura terminan sus estudios en los tiempos previstos por su plan de estudios.
<b>Componentes</b>	Los profesores de nivel licenciatura reciben cursos de actualización. Los alumnos de nivel licenciatura reciben incentivos a la excelencia académica. Los planteles actualizan su mobiliario y equipo.

### Afinación del Resumen Narrativo

Integrado el borrador del Resumen Narrativo, éste debe ser revisado por el equipo de trabajo responsable en su conjunto con la finalidad de asegurar y validar su lógica y construcción. En esta fase es muy importante eliminar los sobrantes y agregar aquellos aspectos faltantes o que en su momento se consideren necesarios para culminar su integración.

Además, a cada Componente se le agregan las Actividades que le corresponden. Asimismo, se cambia la redacción de cada nivel de objetivos conforme se describió en la unidad 3, y se prosigue con la integración de supuestos, indicadores y medios de verificación.

En el siguiente cuadro se retoma el ejemplo del Proyecto de Apoyo a la Eficiencia Terminal de Estudiantes de Licenciatura, mostrándose la afinación de cada nivel de la matriz.

NIVEL DE LA MML	BORRADOR DEL RESUMEN NARRATIVO	COMENTARIO
<b>Fin</b>	Contribuir a “mejorar la calidad y pertinencia de los programas de formación de los alumnos de la UNAM e incrementar la equidad en el acceso a aquellos métodos, tecnologías y elementos que favorezcan su preparación y desempeño”.	Se agrega al inicio del objetivo la frase “contribuir a” o “aportar a”. En el caso de la UNAM se enuncia el objetivo seleccionado del PDU 2011-2015.
<b>Propósito</b>	Los alumnos de licenciatura terminan sus estudios en los tiempos previstos por su plan de estudios.	El Propósito es un logro alcanzado o logrado. Es importante -como se ha visto en las unidades 2 y 3- identificar e incluir en la enunciación del Propósito a la población objetivo o área de enfoque.  Se sugiere seguir la siguiente pauta:  <b>La población objetivo o área de enfoque</b>  +  <b>Solución al problema que le afecta.</b>
<b>Componentes</b>	Los profesores de nivel licenciatura reciben cursos de actualización. Los alumnos de nivel licenciatura reciben incentivos a la excelencia académica. Los planteles actualizan su mobiliario y equipo.	Enunciar los Componentes como productos o servicios alcanzados o logrados.

## TEMA 2. RECOMENDACIONES

En la práctica, con mayor frecuencia, las instituciones públicas han requerido insertar su quehacer institucional en la dinámica de un sistema presupuestario basado en resultados. En este camino, uno de los principales aspectos a destacar es que la mayoría de los programas y proyectos, están en plena operación, y por tanto, su adaptación al proceso debe ser pronta, ágil y precisa.

En este proceso práctico, se han ido instrumentando maneras diversas para integrar el marco lógico de aquellos programas y proyectos en plena operación. Como una respuesta práctica es que han surgido métodos como el Diseño Inverso, aquí presentado, que han demostrado su utilidad en la práctica.

Por lo anterior, y con base en la experiencia, se sugiere considerar las siguientes recomendaciones para el mayor aprovechamiento de la metodología.

- La MML no es un formato, sino un método sistemático e integrado cuyo resultado, que es la MIR, se constituye en una herramienta lógica y coherente, donde cada una de sus partes es importante para la comprensión del proyecto en cuestión.
- La integración de la MIR de un proyecto es una oportunidad única para que el equipo a su cargo haga un alto en el camino, analice, comprenda y estructure su proyecto.
- La integración de un equipo administrativo y operativo en la generación de la MIR, permite mejorar y completar con mayor precisión el proceso.
- Aunado al punto anterior, es importante tratar de generar la MIR del proyecto en un ambiente participativo y consensuado, donde se recomienda ampliamente contar con la participación activa de funcionarios con poder de decisión.
- Tener presente que la MIR es una herramienta dinámica cuya valía aumenta en función tanto del monitoreo sistemático y ordenado como de la aplicación de una evaluación periódica que lleve a un proceso de mejora continua.

## FUENTES DE CONSULTA

### Básicas

Aldunate, E. y Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la Metodología del Marco Lógico*. Recuperado el 15 de septiembre de 2013 de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan045744.pdf>