

SAN LUIS POTOSÍ
PROSPEREMOS JUNTOS
Gobierno del Estado 2015-2021

PLANEACIÓN CON ENFOQUE A GESTIÓN PARA RESULTADOS

**ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR
EN EL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL
PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO**

23 – 26 OCTUBRE 2019

CONTENIDO

1.- Aspectos normativos.

2.- Aspectos organizativos.

3.- Gestión para Resultados: Planeación Orientada a Resultados

3.1. Planeación Estratégica.

3.2. Planeación Operativa.

3.3. Planeación Participativa.

4.- Metodología del Marco Lógico (MML).

5.- Presupuesto basado en Resultados.

6.- Indicadores de desempeño y su Evaluación (Sistema de Evaluación del Desempeño)

1.- Aspectos normativos.

La planeación del Desarrollo Municipal tiene como referentes las siguientes bases legales:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Ley de Planeación (Nacional) (Art. 2)
3. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí
4. Ley de Planeación del Estado y Municipios de San Luis Potosí.
5. Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de San Luis Potosí.

Artículo 2o.- La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo equitativo, incluyente, integral, sustentable y sostenible del país, con perspectiva de interculturalidad y de género, y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales, ambientales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Para ello, estará basada en los siguientes principios:

I.- El fortalecimiento de la soberanía, la independencia y autodeterminación nacionales, en lo político, lo económico y lo cultural;

II.- La preservación y el perfeccionamiento del régimen representativo, democrático, laico y federal que la Constitución establece; y la consolidación de la democracia como sistema de vida, fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo en un medio ambiente sano;

III.- La **igualdad de derechos entre las personas**, la **no discriminación**, la **atención de las necesidades básicas de la población** y la mejoría, en todos los aspectos de la calidad de la vida, para lograr una sociedad más igualitaria, garantizando un ambiente adecuado para el desarrollo de la población;

IV.- Las obligaciones del Estado de promover, respetar, **proteger y garantizar los derechos humanos reconocidos en la Constitución** y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte;

V.- El fortalecimiento del pacto federal y del Municipio libre, para lograr un desarrollo equilibrado del país, promoviendo la descentralización de la vida nacional;

VI.- El equilibrio de los factores de la producción, que proteja y promueva el empleo; en un marco de estabilidad económica y social;

VII.- La **perspectiva de género**, para **garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres**, y promover el adelanto de las mujeres mediante el acceso equitativo a los bienes, recursos y beneficios del desarrollo, y

VIII.- La factibilidad cultural de las políticas públicas nacionales.

Art. 115 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Art. 114 Constitución Política del Estado de SLP

V. Los Municipios, en los términos de las leyes federales y Estatales relativas, estarán facultados para:

a) Formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal;

c) Participar en la formulación de planes de desarrollo regional, los cuales deberán estar en concordancia con los planes generales de la materia. Cuando la Federación o los Estados elaboren proyectos de desarrollo regional deberán asegurar la participación de los municipios;

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 134.

- ❑ Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, **los municipios**, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se **administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez** para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.
- ❑ Los resultados del ejercicio de **dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan**, respectivamente, la Federación, los estados y el Distrito Federal, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo anterior. Lo anterior, sin menoscabo de lo dispuesto en los artículos 74, fracción VI y 79.

Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología del Marco Lógico (Art. 6,7,9,54,64 y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299144&fecha=16/05/2013)

Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de San Luis Potosí.

- ❑ Gracias al fortalecimiento de su ámbito competencial derivado de la norma fundamental, **se faculta a los ayuntamientos a participar en la formulación de planes de desarrollo regional**, en la **elaboración y aplicación de programas de ordenamiento** en materia de reservas ecológicas y territoriales, y en la administración de la zonificación de **planes de desarrollo urbano y municipal**, así como en materia de transporte de pasajeros que afectan el ámbito de su circunscripción territorial.
- ❑ **ARTICULO 4°.** Para el cumplimiento de sus fines y aprovechamiento de sus recursos, **los ayuntamientos formularán planes de desarrollo y programas de acuerdo con las leyes y reglamentos de la materia**, buscando sin menoscabo de la autonomía municipal, la congruencia con las administraciones estatal y federal como elemento fundamental para el fortalecimiento del federalismo.
- ❑ **ARTICULO 121.** **Los ayuntamientos planearán** sus actividades en un **Plan Municipal de Desarrollo**, que deberá **elaborarse, aprobarse y publicarse** en un **plazo no mayor de cuatro meses** a partir de la instalación del Ayuntamiento.

2.- Aspectos organizativos.

Instrumentos para la planeación municipal

- Este convenio es celebrado por el gobierno de la entidad federativa, realizar acciones y obras conjuntas en beneficio del desarrollo estatal y municipal.



- Coordinar las relaciones entre los gobiernos federal, estatal y municipal, derivadas de las acciones de planeación.

- Encargado de promover y coordinar la formulación, instrumentación y evaluación del plan municipal de desarrollo es el mecanismo más adecuado de participación y decisión entre la comunidad y el gobierno municipal.

- el marco del sistema nacional de planeación democrática, el plan nacional de desarrollo establece que la vertiente de coordinación entre la federación y los estados se llevará a cabo a través del Convenio de Desarrollo Social (CDS).

3.- Gestión para Resultados: Planeación Orientada a Resultados

• ¿Dónde estamos y a dónde queremos ir?

- Carta de navegación del Municipio.
- Precisa, jerarquiza y establece prioridades respecto de las razones de interés público, que los ciudadanos han invocado, para entregar atribuciones a los poderes públicos; y por tanto, define, las políticas, los objetivos, estrategias, líneas de acción, metas e indicadores del desarrollo.

Planeación Estratégica

Planeación Operativa

- ¿Cómo lograremos llegar y con qué recursos?
- Se trata de un procedimiento que permite alcanzar objetivos intermedios que contribuyen al logro de los resultados finales y asignarles los recursos en cada tramo del proceso.
- La articulación entre lo planeado en relación con los recursos materiales a través de las actividades es lo que permite que los deseos se conviertan en realidades.
- El reto es lograr consistencia entre el Plan Operativo y la Planeación Estratégica.

• ¿Cómo generar participación y preservar el Valor Público?

- Los ciudadanos aspiran a una mayor cantidad de servicios públicos, mayor calidad en ellos y que se haga un empleo eficiente de los recursos económicos aplicados a los programas.
- Consulta pública (Regulada por la Ley de Planeación).
- Consulta a los Pueblos y Comunidades Indígenas (Regulada por la Ley en la materia).
- Cuando la ciudadanía participa en los planes de desarrollo se benefician todos los actores sociales, las organizaciones de la sociedad civil, los gobernantes y, por supuesto, los ciudadanos considerados individualmente.

Planeación Participativa

3.- Gestión para Resultados: Planeación Orientada a Resultados

3.1. Planeación Estratégica.

- ❑ El proceso de planificación estratégica debe ser la base para la articulación de los objetivos institucionales con las metas sectoriales y nacionales, y además facilitar la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria.
- ❑ Las metas y las líneas de acción de corto plazo deben estar alineadas con las definiciones estratégicas.
- ❑ Esta alineación debe permitir la identificación de los requerimientos financieros y operativos para materializar el presupuesto.

3.- Gestión para Resultados: Planeación Orientada a Resultados

3.1. Planeación Estratégica.

- ❑ En el ámbito público es un instrumento que ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que se requieren para lograr los resultados esperados
- ❑ Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y hallamos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad.

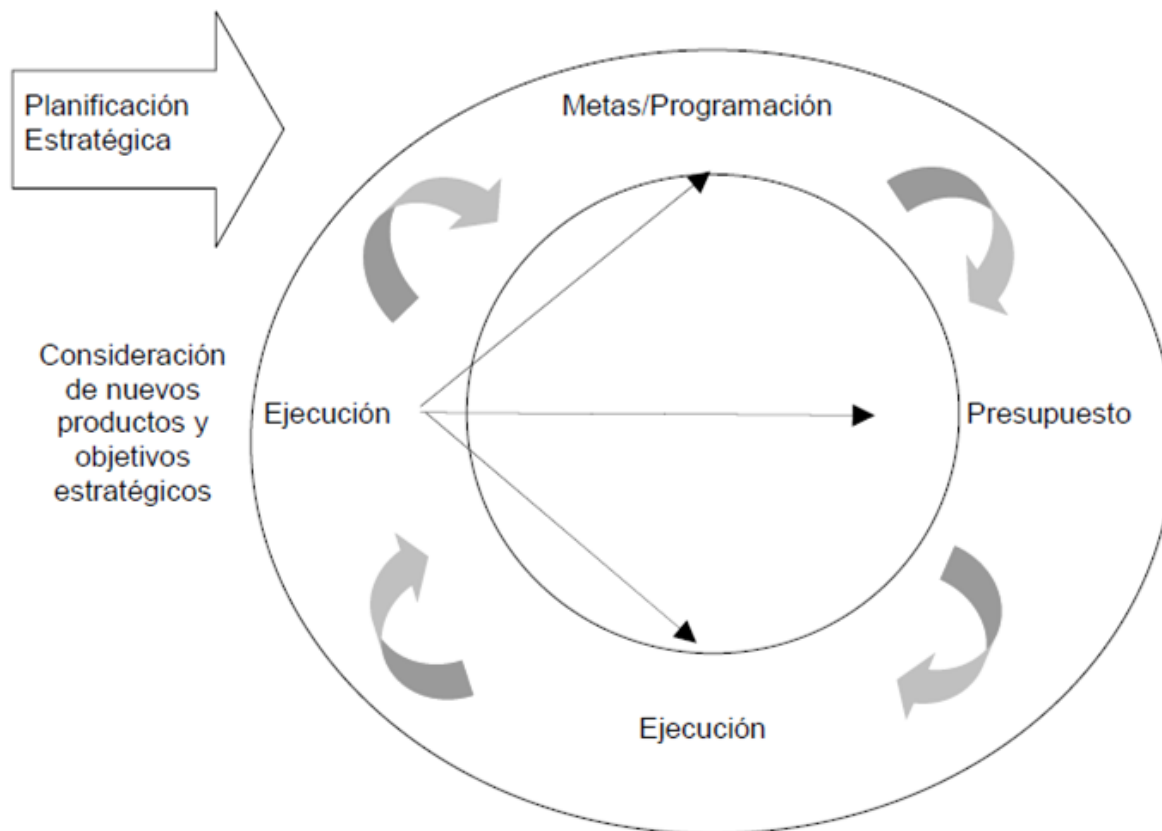
Beneficios de la Planeación Estratégica

- ❑ Identificación de responsables por el logro de metas
- ❑ Sistemas de control de gestión internos
- ❑ Vinculación del presupuesto institucional a objetivos
- ❑ Determinación de incentivos, autonomía en la gestión compromiso por desempeño

3.- Gestión para Resultados: Planeación Orientada a Resultados

3.1. Planeación Estratégica.

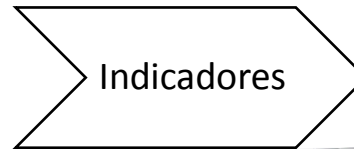
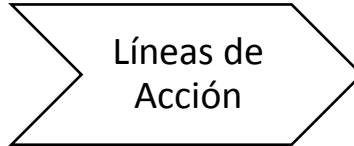
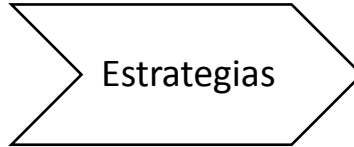
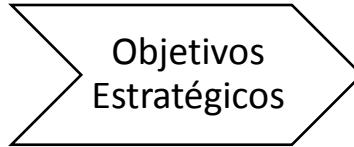
Ciclo de la Planeación Estratégica



3.- Gestión para Resultados: Planeación Orientada a Resultados

3.1. Planeación Estratégica.

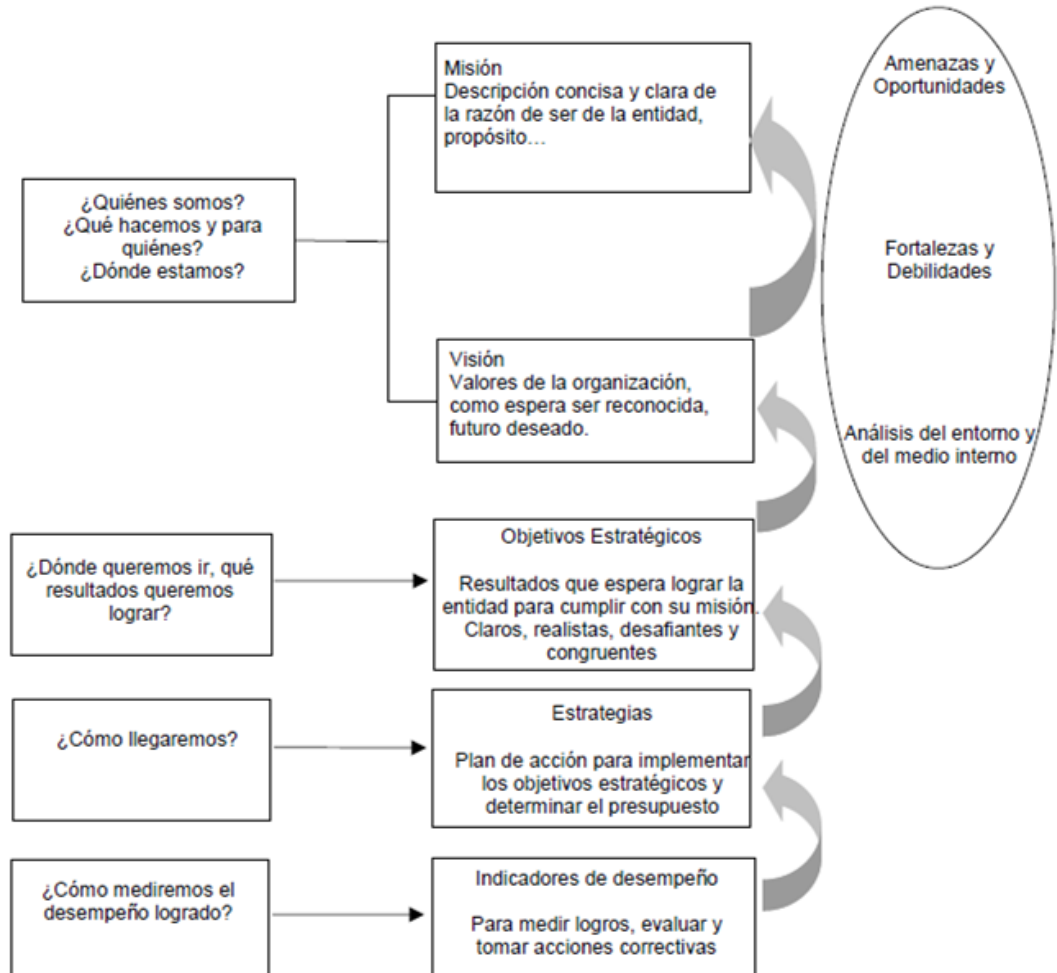
Componentes de la Planeación Estratégica



3.- Gestión para Resultados: Planeación Orientada a Resultados

3.1. Planeación Estratégica.

Proceso de la Planeación Estratégica



3.- Gestión para Resultados: Planeación Orientada a Resultados

3.1. Planeación Estratégica.

Misión

- ❑ La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional (...)
- ❑ Este proceso implica la definición de los productos finales o estratégicos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía.



3.- Gestión para Resultados: Planeación Orientada a Resultados

3.1. Planeación Estratégica.

Preguntas guía para construir una Misión

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿Para quiénes?

¿Qué efectos?

¿Qué resultados finales esperamos?

VS

¿qué hace la dependencia o entidad?

¿para qué lo hace?

¿a través de qué lo hace?

¿para quién lo hace?

3.- Gestión para Resultados: Planeación Orientada a Resultados

3.1. Planeación Estratégica.

- ❑ ¿Cuál es el propósito de la organización?
- ❑ ¿Qué hace?: descripción de los productos finales (bienes y servicios que entrega).
- ❑ Para quiénes: identificación de los usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).
- ❑Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo o potencial a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer

3.- Gestión para Resultados: Planeación Orientada a Resultados

3.1. Planeación Estratégica.

Propósito de la organización

- “La Secretaría de Gobernación es el colaborador directo e inmediato del Presidente de la República en asuntos relativos al orden público y la seguridad pública interior, para cuyos efectos concentrará la decisión política en estas materias, y coordinará, evaluará y controlará la ejecución de planes y programas que desarrollen las demás Secretarías y Servicios Públicos en materia de prevención y control de la delincuencia, rehabilitación de infractores de ley y su reinserción social.

Que hace

Para quienes

Cual es el efecto...

3.- Gestión para Resultados: Planeación Orientada a Resultados

3.1. Planeación Estratégica.

Propósito de la organización

Que hace

- Gobernar el Municipio “Y” con sentido humanista, con transparencia, eficacia y austeridad, promoviendo la participación de sus habitantes, impulsando el desarrollo de una ciudad innovadora, competitiva, ordenada y sustentable, que mejore la calidad de vida de todos.

Para quienes

Cual es el efecto...

Visión

- ❑ Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad y, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público
- ❑ ¿Cómo queremos ser reconocidos?

¿Que debe de contener la visión?

- ❑ Los valores que tiene la entidad y que desea comunicar.
- ❑ Cómo quiere ser vista o percibida la institución en el futuro.
- ❑ Los estándares de desempeño con los cuales se compromete.
- ❑ Compromete, visualiza la posición pública y complementa a la misión.



Ejemplo de Visión

Como desea ser vista

Estándares de
desempeño

Somos un Gobierno Municipal líder, con talento humano calificado que ha facilitado y construido con alta participación ciudadana un municipio saludable y productivo, con la utilización de tecnologías apropiadas, que han generado el desarrollo social y económico sostenible, una mejor calidad de vida de los ciudadanos, el rompimiento del círculo de la pobreza, en armonía con el medio ambiente, con una actuación transparente.

Valores

Ejemplo de Visión

Como desea ser vista

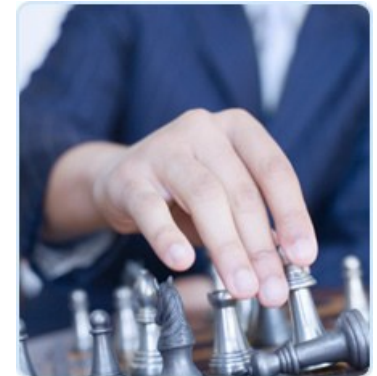
- Ser un municipio con un gobierno municipal líder en gestión, administración transparente de los recursos, libre de contaminación, organizado, educado, capacitado y seguro; con una producción autosuficiente para el consumo y el comercio, con eficientes medios de comunicación

Valores...

Estándares de
desempeño

Objetivos estratégicos

- ❑ Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz
- ❑ ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?



Objetivos estratégicos

- ❑ Arrancar con diagnóstico situacional
 - ❑ FODA (Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
 - Conocer las **brechas institucionales** para el logro de objetivos
 - **Debilidad** organizacional o desafío.
 - **Asequibilidad** de acuerdo a su diagnóstico
- ❑ El desempeño logrado por la institución, debe responder no solo al cumplimiento de sus objetivos (eficacia) sino también a la eficiencia (o sea con un aprovechamiento pleno de los recursos que se le han encomendado), y **la garantía por el cumplimiento de ciertos estándares y expectativas de los usuarios** de la política pública (calidad).
- ❑ Deben señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas y/o bienes y servicios que la institución tiene a su cargo
 - ❑ Ejemplo:
 - “Mejorar los estándares de competitividad”,
 - “Disminuir “los niveles de pobreza alimentaria en la región XXX”,
 - Contribuir a mejorar los niveles de seguridad ciudadana”, etc.

Objetivos estratégicos

- Evitar ambigüedad
- Expresar los resultados en términos concretos y que reflejen los recursos aportados por los ciudadanos
- Responder a un problema específico relacionado con la misión y con los beneficios esperados por los usuarios
- Son la base para construir indicadores, en términos de eficiencia, calidad y economía

Objetivos estratégicos

Misión

Expresa propósito esperado en beneficio de la comunidad.

Indicadores de impacto productos de varias entidades

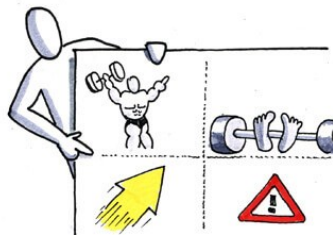
Objetivo estratégico

Expresa un resultado esperado de mediano plazo que contribuye a la misión

Indicadores de impacto o resultado intermedio

Pasos para Objetivos estratégicos

FODA

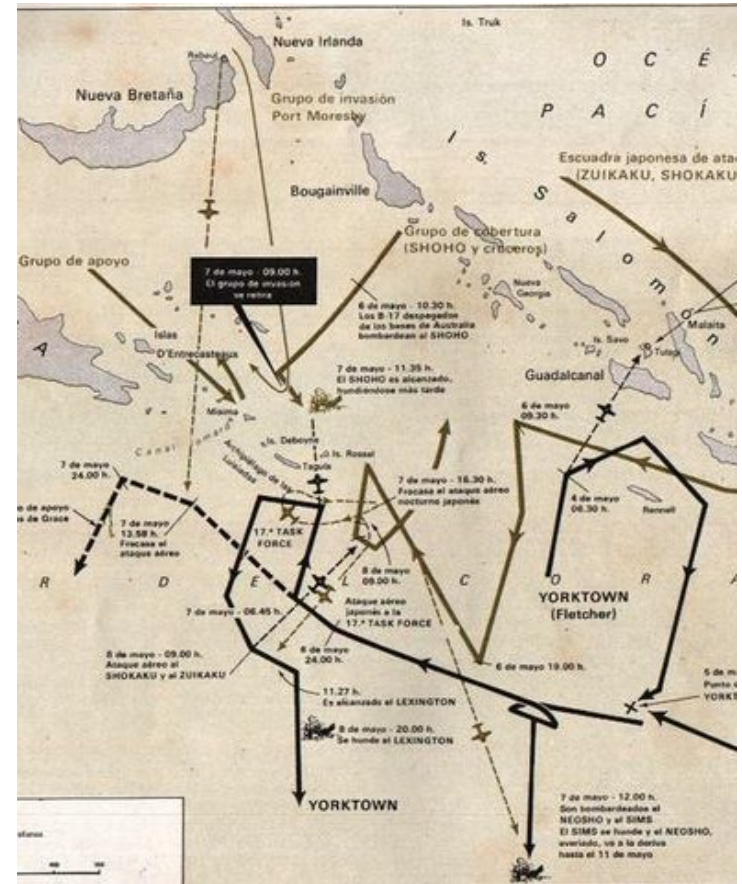


Análisis
internos y
externos

Redacción
de
objetivos

Pasos para Objetivos estratégicos

□ El término “estrategia” se deriva del griego “Strategos”, que significa, literalmente, “general del ejército”. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia, elegían cada año un Strategos para dirigir su regimiento.

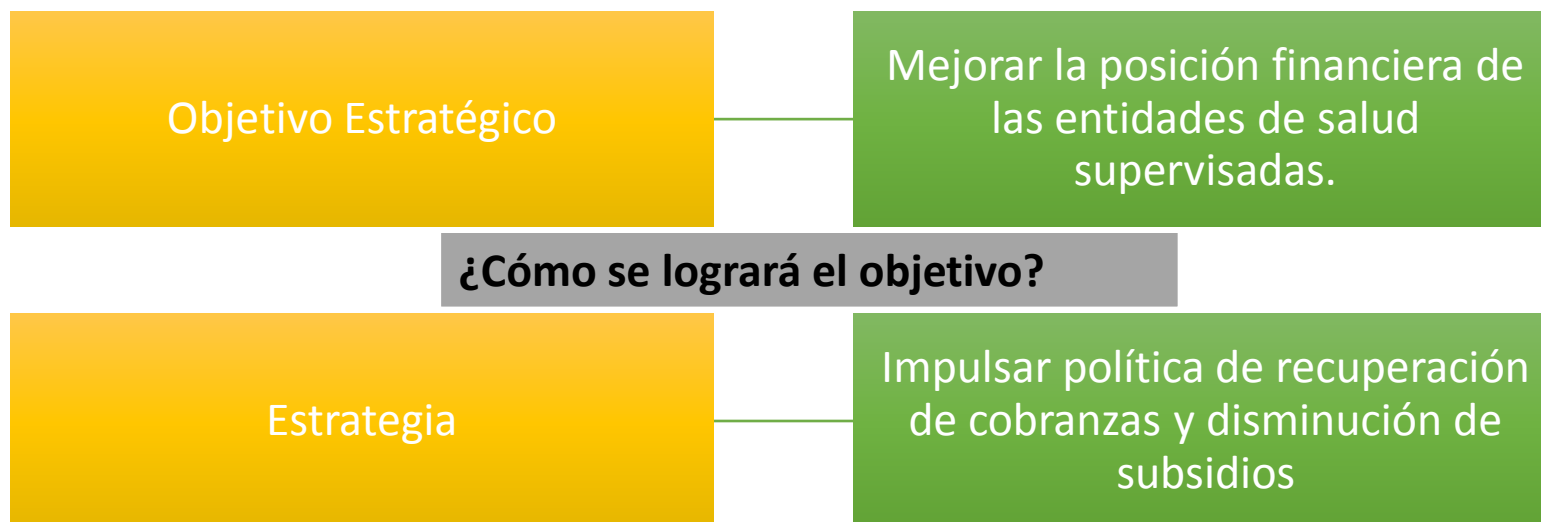


Pasos para Objetivos estratégicos

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización.



Estrategia y Objetivo

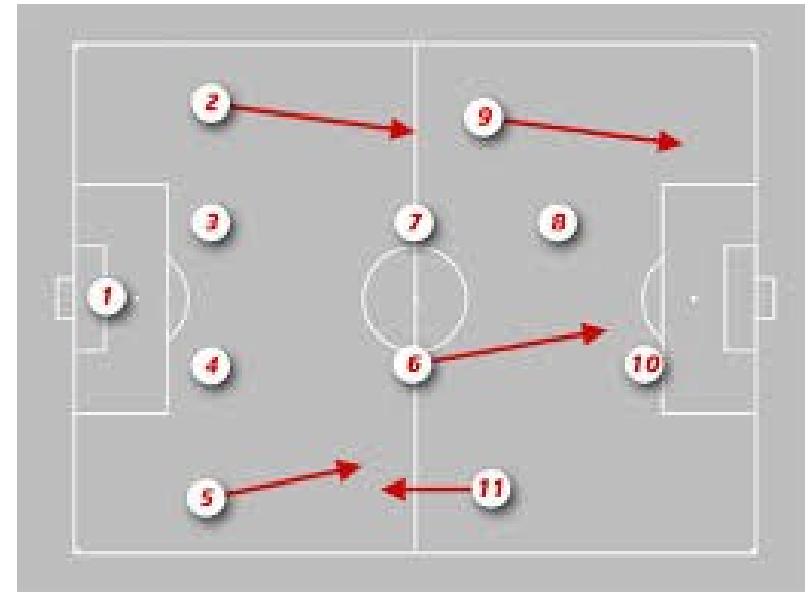


Ejemplo Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1.Trabajo colaborativo y en equipo- F2. Personal docente apto para cumplir sus funciones F3. Misión y visión clara. F4. Organización colegiada de actividades</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. Participación en totalidad de los padres de familia. D2. Recursos materiales u apoyos económicos. D3. Actualización docente por algunas maestras frente a grupo. D4. Directivo comisionado.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1.Comunicación mayormente efectiva O2 Clima de confianza y ético. O3compromiso en entrega de tareas en tiempo y forma. O4 Infraestructura educativa limitante careciente de áreas de espaciamento.</p>	<p style="text-align: center;">FO (Maxi-Maxi)</p> <p>1. Diseñar y aplicar situaciones de aprendizaje, mañanas de trabajo y actividades escolares incluyendo a padres de familia, para que asuman el compromiso con el jardín de niños</p> <p>(O1, O2, F1, F2, F3, F4)</p>	<p style="text-align: center;">DO (Mini-Maxi)</p> <p>1. Los docentes identificaran las necesidades presentadas y así gestionar los recursos educativos e infraestructura escolar.</p> <p>(D1, D3, D4, O2, O4)</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1 Ausentismo escolar y participación de los padres de familia. A2. Cambios climáticos extremos A3. Contexto socioeconómico. A4. Contexto escolar careciente de material y recursos económicos.</p>	<p style="text-align: center;">FA (Maxi-Mini)</p> <p>1. Organizar estrategias como el cuadro de honor, banderín de asistencia para motivar la asistencia continua entre los alumnos. además concientizar a los padres sobre la importancia me proteger a los niños de climas extremos para evitar enfermedades.</p> <p>(A1, A2, F1, F4, F4)</p>	<p style="text-align: center;">DA (Mini-Mini)</p> <p>1. Fortalecerlos valores , la sana convivencia y el trabajo colaborativo, entre padres de familia, directivo, docentes y alumnos.</p> <p>(A1, A3, A4, D1, D2, D4)</p>

Planes de Acción

- ❑ Los planes son carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.





Indicadores de Desempeño

- “los indicadores de desempeño son medidas que describen **cuán bien se están desarrollando** los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de una institución.

Indicadores

A) Indicadores desde el punto de vista de la actuación Pública

- Insumos
- Proceso y actividades
- Productos
- Resultados Finales

B) Indicadores desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones

- Eficiencia
- Eficacia
- Calidad
- Economía

Indicadores de la actuación pública

Insumo

- Cuantifica recurso físico, humano y/o financiero en la producción de bienes y servicios. Ej. Gastos asignados, número de profesionales,

Proceso

- Miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en el que se desarrolla el trabajo para producir bienes y servicios. Ej. Procedimientos de compra (días de demora en el proceso de compra)

Indicadores de la actuación pública

Producto

- Muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos por la acción gubernamental Ej. Número de inspecciones

Resultado Intermedio

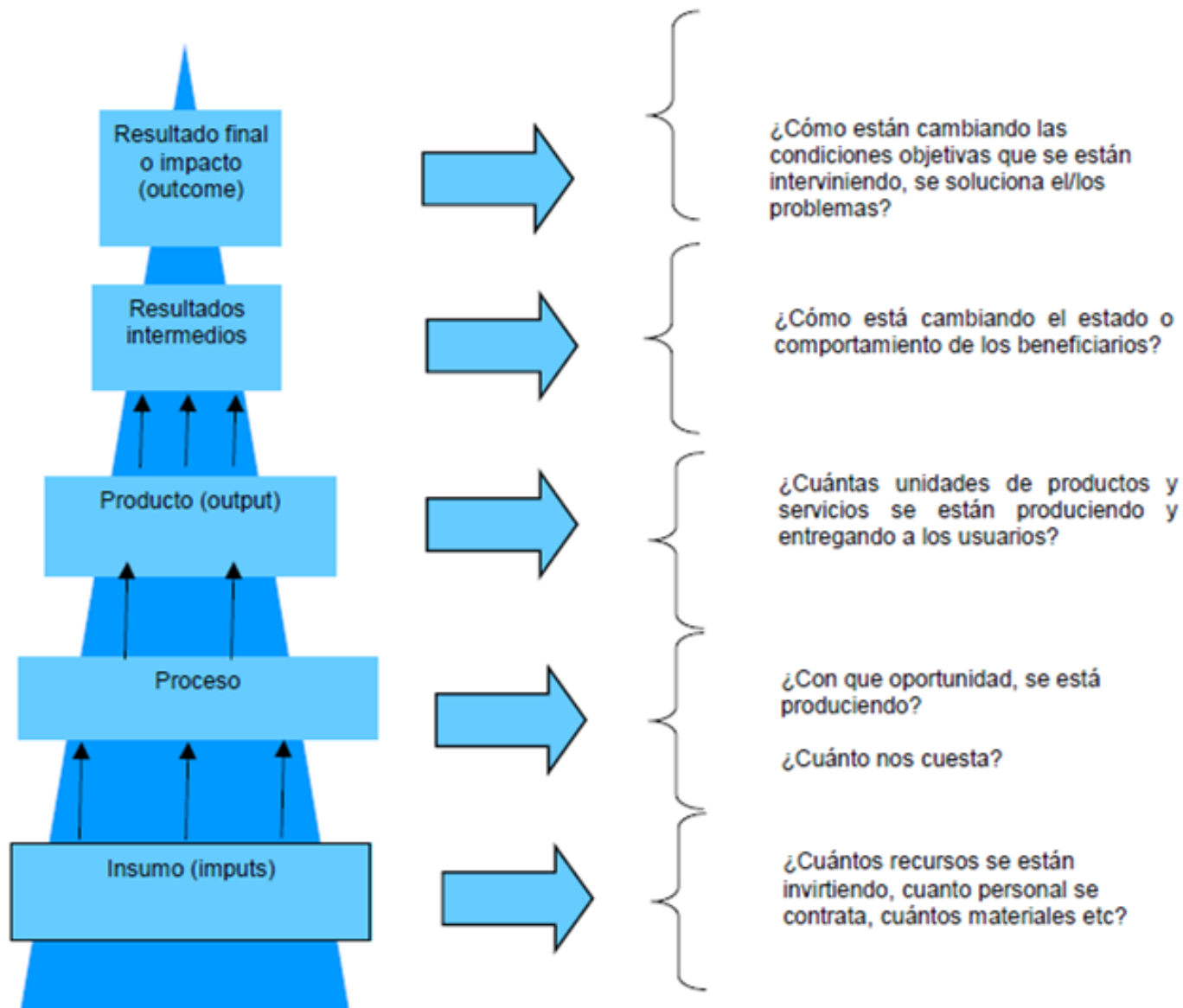
- Son cambios en el estado de los beneficiarios una vez recibido los bienes y servicios. Ej. Incremento en la recaudación de pagos a través del portal de internet.

Resultado Final

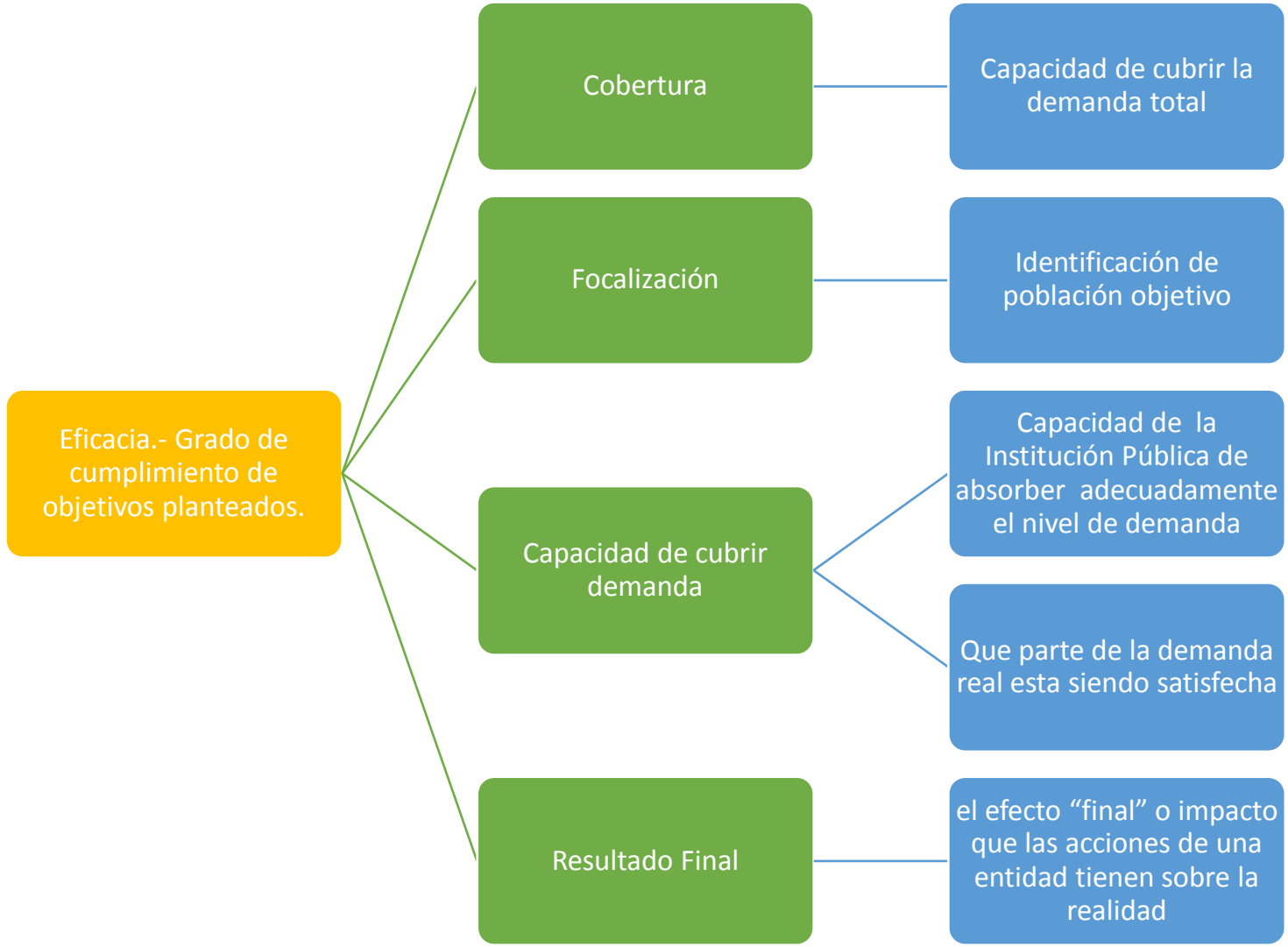
- Miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios. Ej. Tasa de muerte por accidentes en vías rápidas, aumento de ingreso tributario.

Pueden estar afectados por factores externos. Tal vez los directivos no son responsables por el logro de los impactos, sin embargo son responsables por “gestionar para los impactos

INDICADORES Y PREGUNTAS DE DESEMPEÑO



Indicadores de desempeño de la actuación pública



Ejemplos indicadores de eficacia

- ❑ Número de beneficiarios/ universo de beneficiarios
- ❑ Número de fiscalizaciones/ Universo total a fiscalizar
- ❑ Porcentaje de edificios pertenecientes a la autoridad local accesibles para discapacitados

eficacia



Indicadores de desempeño de la actuación pública

- ❑ Eficiencia.- describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto

Ejemplos

- ✓ Número de subsidios entregados, y recursos asignados
- ✓ Costo de la inspección por número de visitas efectuadas
- ✓ Costo por tonelada de basura recogida



Indicadores de desempeño de la actuación pública

- ❑ Economía.- capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos.

Ejemplos

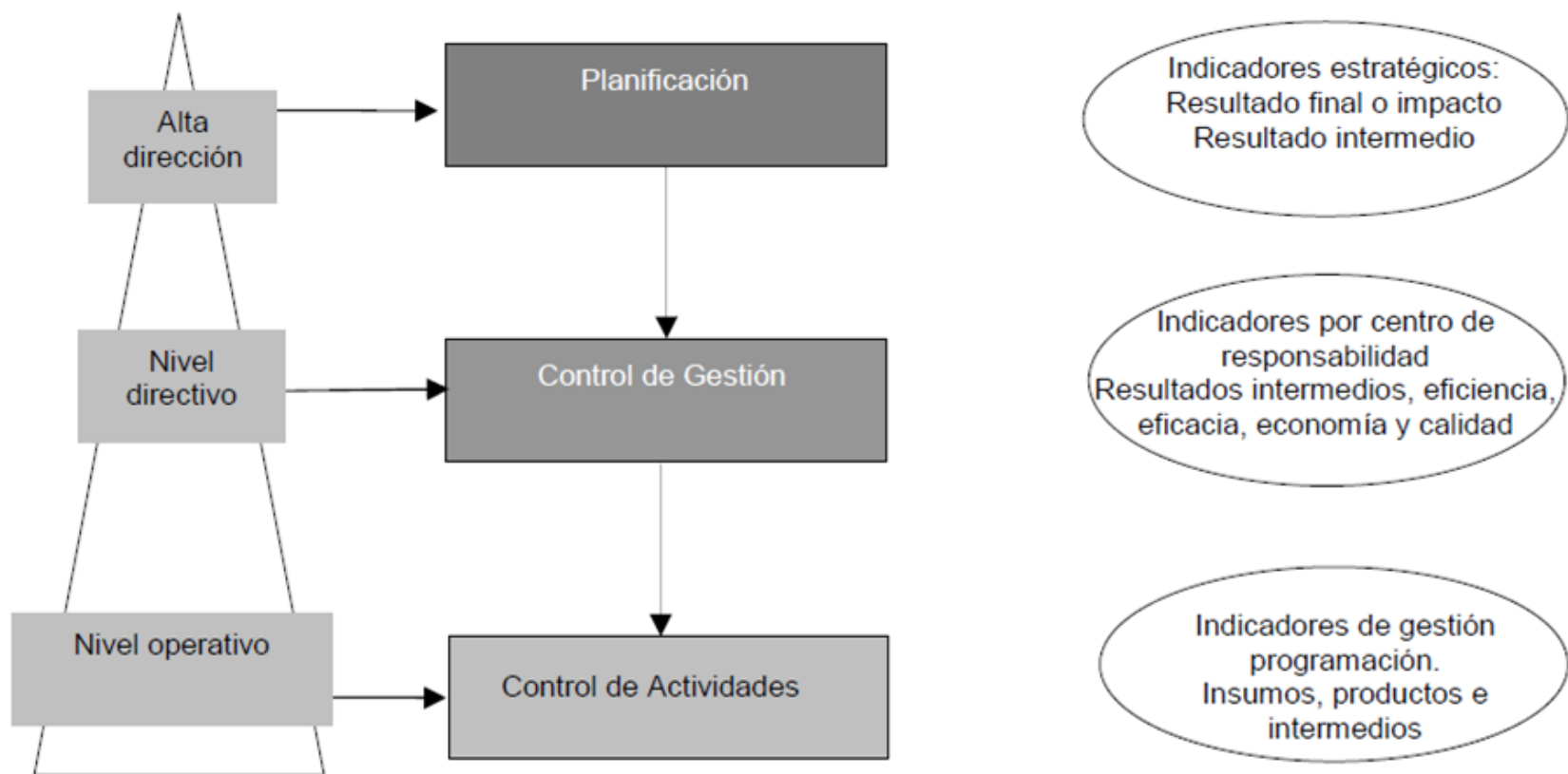
- ✓ Aumento de costos por errores en contratos (Procesos)
 - ✓ Ahorros realizados en contratos y propuestas a partir del uso de técnicas de innovación de compras
 - ✓ Capacidad de autofinanciamiento
 - ✓ Ejecución de lo presupuestado de acuerdo a lo programado
-
- ❑ Calidad.- Capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios.
 - ❑ Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención.
 - ❑ Se recurren a sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas.



Niveles de organizacionales

Actividad de planificación y control

Tipos de indicadores



¿Que es un Programa Presupuestario (Pp)?

- Un Pp es la **ESTRATEGIA** para solucionar un problema que aqueja a la Población.



¿Cómo se identifica un programa Presupuestario?

- Derivan del proceso de Planeación estratégica que enlaza el PMD con el marco institucional de cada área de la administración municipal.
- Contiene más de un producto entregable (bienes o servicios) dirigidos a una población identificada.
- Identifica plenamente a los beneficiarios
- Implica datos de vinculación de la estructura programática presupuestal (vinculación contable)

¿La estructura y contenido de un Pp permiten:

- Identificar propósitos de los programas públicos de las unidades administrativas.
- Identificar actividades de apoyo y de gestión.
- Identificar fines de los programas.
- Identificar bienes y servicios entregables a la población, que generen valor público.
- Identificar las actividades que se requieren para realizar cada uno de los bienes y servicios a entregar por las UA
- Diseñar los instrumentos para evaluar los programas.

¿La estructura y contenido de un Pp permiten:

- Identificar propósitos de los programas públicos de las unidades administrativas.
- Identificar actividades de apoyo y de gestión.
- Identificar fines de los programas.
- Identificar bienes y servicios entregables a la población, que generen valor público.
- Identificar las actividades que se requieren para realizar cada uno de los bienes y servicios a entregar por las UA
- Diseñar los instrumentos para evaluar los programas.

3.- Gestión para Resultados: Planeación Orientada a Resultados

3.2. Planeación Operativa.

- ❑ Los planes operativos anuales son herramientas utilizadas en el presupuesto por programas y constituyen un conjunto de actividades que valorizan los insumos que se requieren para la realización de éstas.
- ❑ El POA debe estar articulado adecuadamente con la PE y las definiciones estratégicas de mediano plazo, tales como la misión, los productos y usuarios, y los objetivos estratégicos.
- ❑ El plan operativo anual es la base para la elaboración del anteproyecto de presupuesto.
- ❑ La planificación estratégica debe ser realizada, tanto a nivel institucional como a nivel de las unidades ejecutoras de los programas.



3.- Gestión para Resultados: Planeación Orientada a Resultados

3.2. Planeación Operativa.

- ❑ Las unidades ejecutoras de programas deben estimar cuál es el volumen preliminar de la producción final o intermedia, o las prestaciones que se deberán cumplir anualmente para satisfacer los requerimientos determinados por el plan estratégico, específicamente a nivel de los objetivos estratégicos.
- ❑ El plan operativo anual, es un instrumento que debe sistematizar los aspectos “operativos” relacionados con las actividades que permiten materializar los productos en una expresión anual.



3.- Gestión para Resultados: Planeación Orientada a Resultados

3.3. Planeación Participativa.

□ Participación Ciudadana y Valor Público.

Se denomina valor público a la mejora en las condiciones de vida de la población lograda con equidad, es decir, con acceso generalizado a los bienes y servicios que producen mayor bienestar. Se genera valor público cuando disminuye la pobreza, mejora la educación o la salud. En general la satisfacción de necesidades humanas no se realiza en forma inmediata y directa sino que es el resultado final de un proceso de asignación de recursos que va generando la distribución de bienes a través de una cadena de resultados.



❑ Cadena de Resultados.

Cadena de Valor (Resultados)

La cadena de valor describe una relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total.

INSUMOS

Los factores productivos, bienes o servicios con los que se cuenta para la generación de valor. Estos pueden ser de tipo financiero, humano, jurídico, de capital, etc.

ACTIVIDADES

conjunto de procesos u operaciones mediante los cuales se genera valor al utilizar los insumos, dando lugar a un producto determinado.

RESULTADOS

Efectos relacionados con la intervención pública, una vez se han consumido los productos provistos por ésta. Los efectos pueden ser intencionales o no y/o atribuibles o no a la intervención pública.

PRODUCTOS

Bienes y servicios provistos por el Estado que se obtienen de la transformación de los insumos a través de la ejecución de las actividades.

La cadena de resultados es el proceso de usar recursos para generar productos que contribuyen al logro de resultados que en última instancia genera efectos o impacto de mejora en la sociedad. Se entiende que el uso de insumos es la causa y que los efectos son las consecuencias de las acciones que generarán el impacto deseado en la sociedad. El impacto social es la consecuencia última de las asignaciones de recursos a través de una cadena de resultados. Esta cadena de resultados constituye la cadena de generación de valor del sector público.

- ❑ Fuerzas impulsoras, aliadas y de resistencia a un plan de desarrollo municipal.

La participación ciudadana no es un fenómeno simple: presenta un conjunto de dificultades, ya que su efectividad en los gobiernos estatales y municipales es limitada en la medida en que muchas veces los objetivos y recursos vienen definidos desde el nivel nacional. Las actitudes que pueden asumir los actores frente a esta realidad de los gobiernos estatales y municipales pueden ser diversas: **desde una actitud pasiva** (no hacer nada frente a los cambios y asumir las consecuencias de una situación creada por otros) **hasta una proactiva** (cuestionar un futuro probable y emprender acciones que modifiquen el futuro en función de los objetivos previamente definidos), **pasando por una actitud reactiva** (tomar medidas que reduzcan los efectos de los hechos ya consumados, es decir, actuar como bomberos “apagando fuegos”, con el consecuente estrés, agotamiento y crisis asociados) y **una pre-activa o preventiva** (prepararse para los cambios tomando medidas que minimicen los efectos de un futuro ya resuelto).

- ❑ Ejemplo en el nivel municipal: Guía Metodológica de Planeación y Seguimiento Participativo con enfoque de Derechos Humanos para la Gestión Municipal en el Estado de San Luis Potosí (CEFIM – LCSII, Octubre 2017)

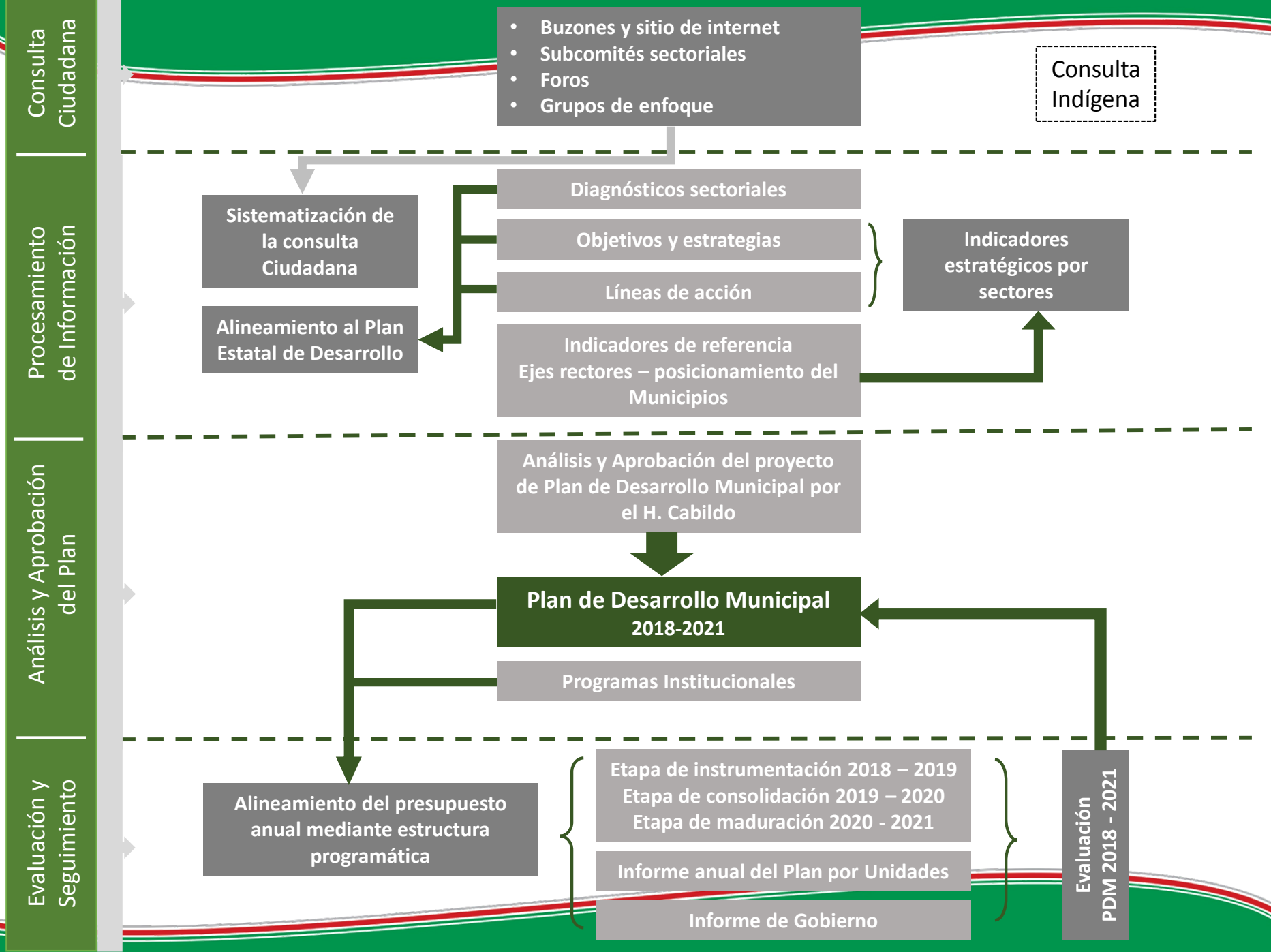


□ Participación de los Cabildos en la Planificación Estratégica Municipal.

1.- Participar en las comisiones o grupos de trabajo que se diseñan en las instancias de consulta popular de los planes de desarrollo municipal.

2.- Aprobación del Plan.





Consultación Ciudadana

Procesamiento de Información

Análisis y Aprobación del Plan

Evaluación y Seguimiento

- Buzones y sitio de internet
- Subcomités sectoriales
- Foros
- Grupos de enfoque

Consulta Indígena

Sistematización de la consulta Ciudadana

Alineamiento al Plan Estatal de Desarrollo

Diagnósticos sectoriales

Objetivos y estrategias

Líneas de acción

Indicadores de referencia Ejes rectores – posicionamiento del Municipios

Indicadores estratégicos por sectores

Análisis y Aprobación del proyecto de Plan de Desarrollo Municipal por el H. Cabildo

Plan de Desarrollo Municipal 2018-2021

Programas Institucionales

Alineamiento del presupuesto anual mediante estructura programática

Etapa de instrumentación 2018 – 2019
Etapa de consolidación 2019 – 2020
Etapa de maduración 2020 - 2021

Informe anual del Plan por Unidades

Informe de Gobierno

Evaluación PDM 2018 - 2021

4.- Metodología del Marco Lógico

- Es una herramienta de planeación basada en la estructuración y solución de problemas. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad, alineándolos a objetivos de mayor nivel.
- La MML permite:

Planear, organizar y presentar

- de forma sistematizada la información del diseño de un programa.

Comunicar

- con un lenguaje común entre los involucrados, qué resultados se quieren lograr y cómo se pretenden alcanzar, quiénes son los responsables y en qué tiempo

Tener seguimiento y control en la ejecución de programas

- desde la definición de los objetivos y sus metas de ejecución, hasta las decisiones de asignación y reasignación del presupuesto

Involucrar a los afectados

- su eficacia depende, en gran medida, del grado en que se incorporen los puntos de vista de los beneficiarios y de otras personas con un interés legítimo con el desarrollo del programa

□ Fases de la MML

1.
Definición
del
Problema

2. Análisis
del
Problema

3.
Definición
del Objetivo

4.
Selección
de
Alternativas

5.
Definición
de la
Estructura
Analítica
del
Programa

6.
Construcción
de la Matriz
de
Indicadores
para
Resultados

Árbol del Problema

Se colocan sobre el problema los efectos directos o inmediatos, unidos con flechas.

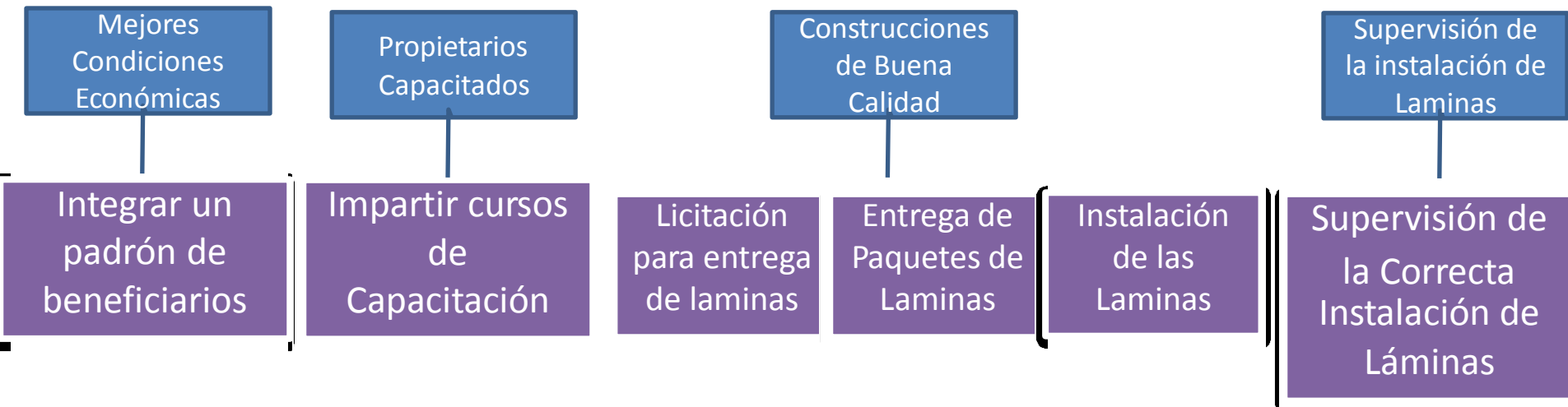


Árbol de Objetivos



Identificar Acciones

Para cada base del árbol de objetivos se busca creativamente al menos una acción que permita lograr el medio.



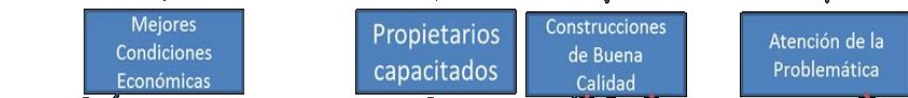
Del Árbol de Objetivos al Resumen Narrativo

Líneas de acción de su PDM

Contribuir a disminuir la marginación....



Baja Tasa de Vivienda con Techos Inadecuados o Deteriorados



Integrar un padrón de beneficiarios

Impartir cursos de Capacitación

Licitación para entrega de laminas

Entrega de Paquetes de Laminas

Instalación de las Laminas

Supervisión la Corrección Instalación Láminas

Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

¿Cuáles son los objetivos que se deben lograr?



¿Cómo medimos el cumplimiento de objetivos?



¿De dónde obtenemos la información?



¿De qué medios externos depende el cumplimiento?



	RESUMEN	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN ¿Cuál es el objetivo superior al cual contribuye el programa?				
PROPÓSITO ¿Qué resultado concreto se espera del programa en la población objetivo?				
COMPONENTE ¿Qué productos o servicios deben ser generados y/o entregados?	PRODUCTOS Y SERVICIOS			
ACTIVIDADES ¿Qué se tiene que hacer para generar esos productos o servicios?	PROYECTOS SUSTANTIVOS			

Del Árbol de Objetivo a la MIR de Programas y Proyectos

Generar y conservar inversiones en el Estado mediante la promoción y el otorgamiento de incentivos para la generación de empleos dignos e incluyentes.

1. Promoción, información y publicidad de las ventajas de competitivas de invertir en SLP alcanzada

1.1. Promocionar y publicitar las ventajas competitivas del Estado

1.2. Realizar viaje de promoción y atracción de inversiones

1.3. Participar en eventos nacionales e internacionales de actividades industriales con alto potencial

2. Estímulos e incentivos promovidos y utilizados por las empresas

2.1. Atención a ejecutivos y directivos de empresas nuevas empresas e instaladas

2.2. Ofrecer Becas de Capacitación

2.3. Ofrecer descuentos en Impuesto sobre erogaciones por remuneraciones al trabajo personal

2.4. Ofrecer espacios para que las empresas realicen entrevistas de trabajo

Resumen narrativo	
Fin	
Propósito	
Componentes	
Actividades	

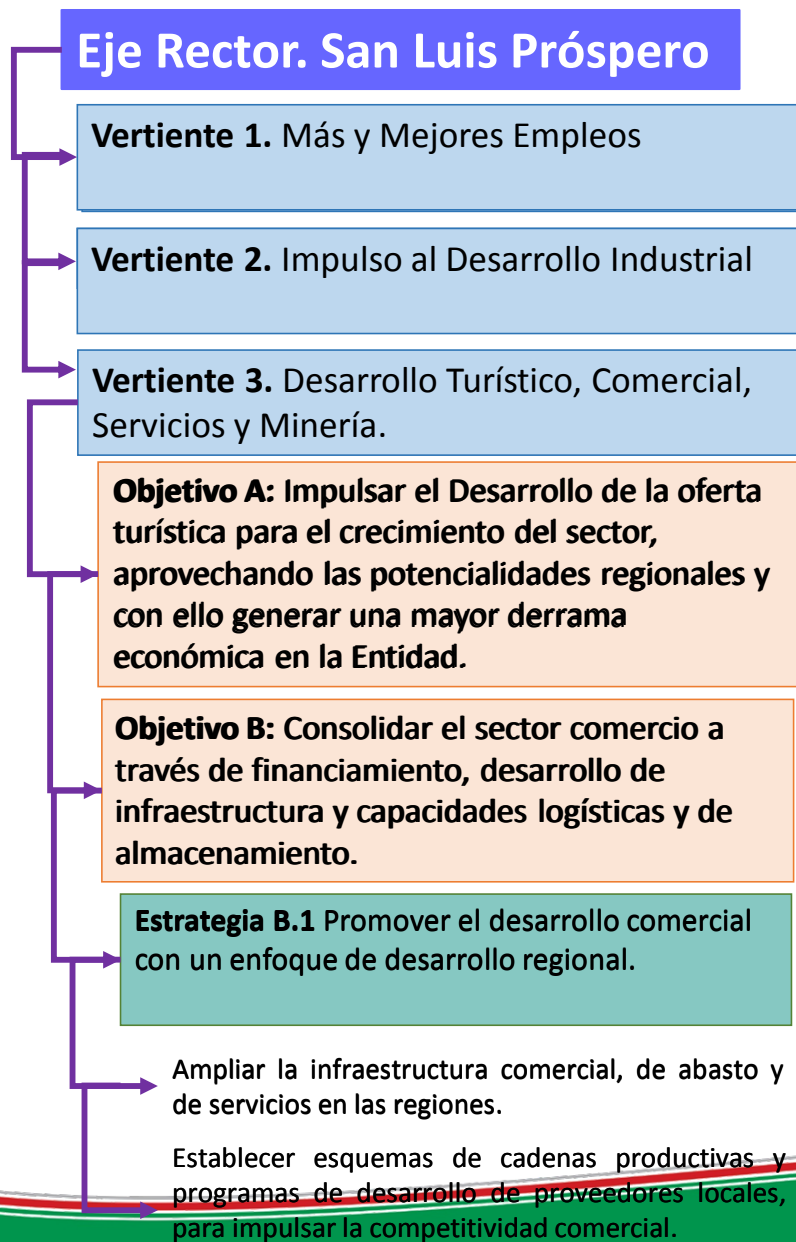
Costeo por actividad desglosado por naturaleza de gasto

Presupuesto basado en Resultados (PbR)

11. Desglose de Presupuesto												
Descripción Actividades	Medios	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	IVA	Costo Total	Clasificación del Gasto	Capítulo	Subcapítulo	Naturaleza de Gasto	Fuente	Canal de Financiamiento
1.1	Consultorías	P/M	10	10,000.00	NO	100,000.00	GTO.CORRIENTE	CAPITULO_3000	3300 SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTIFICOS, TECNICOS Y OTROS SERVICIOS	3331 SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA, PROCESOS Y TECNICA	11 INGRESOS ESTATALES	ESTATAL
1.1	Viajes	Cantidad	1	200,000.00	NO	200,000.00	GTO.CORRIENTE	CAPITULO_3000	3700 SERVICIOS DE TRASLADO Y VIATICOS	3791 OTROS SERVICIOS DE TRASLADO Y HOSPEDAJE	11 INGRESOS ESTATALES	ESTATAL
1.2	Obras	Cantidad	1	500,000.00	NO	500,000.00	GTO.OBRA	CAPITULO_6000	6100 OBRA PUBLICA EN BIENES DE DOMINIO PUBLICO	6161 OTRAS CONSTRUCCIONES DE INGENIERIA CIVIL U OBRA PESADA	11 INGRESOS ESTATALES	ESTATAL

1.1	Consultorías	P/M	10	10,000.00	NO	100,000.00	GTO.CORRIENTE	CAPITULO_3000	3300 SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTIFICOS, TECNICOS Y OTROS SERVICIOS	3331 SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA, PROCESOS Y TECNICA	11 INGRESOS ESTATALES	ESTATAL
-----	--------------	-----	----	-----------	----	------------	---------------	---------------	---	--	-----------------------	---------

Construcción de MIR de Programas presupuestarios



Resumen	
Fin	
Propósito	
Componentes	
Actividades	

Secuencia

1. Realizar un diagnóstico participativo de una situación – problema que aqueja a una población objetivo.

2. Construir un modelo de las relaciones Causa – Efecto que determina la situación –problema (Árbol de Problema)

3. Una vez validado el Árbol de Problema, lo utilizamos para construir el modelo de solución (Árbol de Objetivos)

4. Se asigna responsabilidades institucionales para resolver la situación – problema.

5. Transferir la información del Árbol de Objetivos al formato de Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

6. 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.

7. Validar la lógica vertical de la MIR.

8. Definir indicadores para dar seguimiento a cada una de las hipótesis del modelo de solución.

9. Establecer los medios para verificar la confiabilidad de los indicadores.

10. Revisar la lógica horizontal de la MIR.

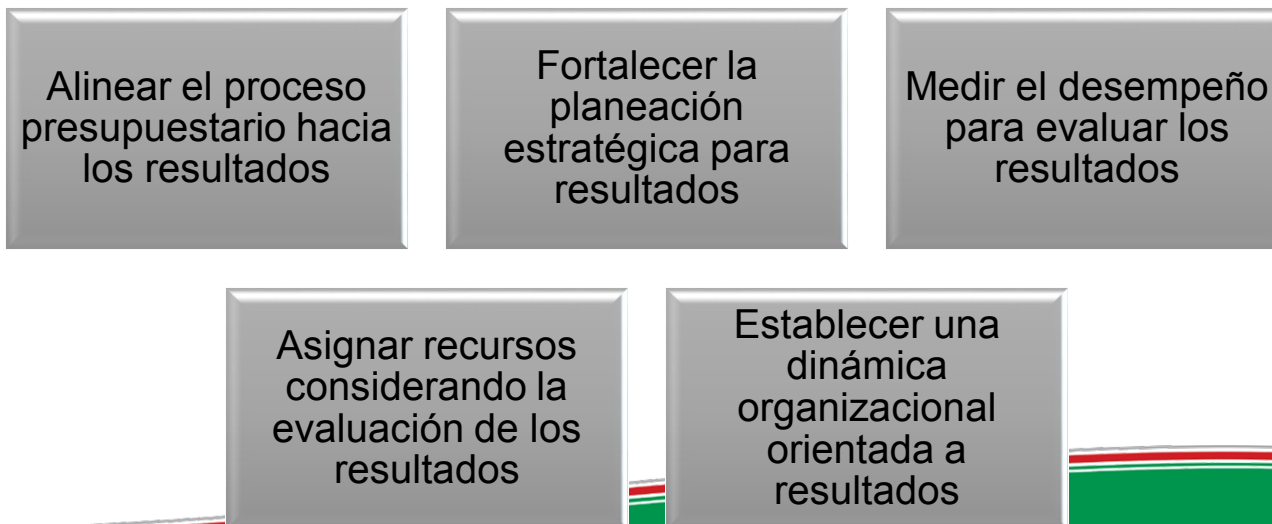
Etapas de la Metodología



5.- Presupuesto basado en Resultados

- Es un componente de la GpR que consiste en un **conjunto de actividades y herramientas** que permite **apoyar las decisiones presupuestarias**, en información que **sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos**, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto, así como la mejora de los bienes y servicios públicos y promover la transparencia y rendición de cuentas.

Objetivos del PbR para México:



Presupuesto basado en Resultados- Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED)

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)

Mejora los impactos del gasto público



Regula el ciclo presupuestario

Definición del SED

Programas Anuales de Evaluación (PAE) y seguimiento a los resultados de las evaluaciones

Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG)

Incorpora elementos programáticos

Armonización Contable

Clasificadores Presupuestarios (Ingreso y Gasto)

Manuales, Instructivos y Guías

Normas, Acuerdos, Lineamientos y Metodologías

CONAC

Implementación de PbR- SED

Adecuación a Normatividad Estatal

Adecuación a Normatividad Municipal

Administración

Presupuesto inercial

Hacer más eficiente el uso del recurso en función del cumplimiento de objetivos programáticos

Gestión para Resultados

Presupuesto basado en Resultados

Logros previstos para solucionar una necesidad o problema, así como aprovechar las oportunidades y potencial de una población objetivo o área de enfoque.

Proceso de cambio

Insumos

¿Qué puedo comprar?

¿Cuántos pizarrones puedo comprar?

¿Cuántas vacunas contra la poliomielitis puedo comprar?

¿Cuántas despensas distribuyo?

Resultados medibles

¿Qué beneficios puedo conseguir?

¿Cuánto disminuye el analfabetismo?

¿Cuánto aumenta la esperanza de vida al nacer?

¿Cuánto disminuye la población en pobreza?

CICLO PRESUPUESTARIO

Para que la administración de los recursos públicos se realice con base en criterios de eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas, existe un proceso llamado Ciclo Presupuestario.

R
E
S
U
L
T
A
D
O
S



Orientado al logro de resultados mediante la vinculación de sus etapas y de los resultados obtenidos en cada una de ellas.

Participación coordinada, en un mismo equipo de trabajo de las áreas responsables de los programas.

	Resumen Narrativo	Indicador	Calculo	Periodicidad	Medio de Verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a disminuir la marginación	Disminución del Índice de Marginación (IM)	$\left(\frac{IMt-1}{IMt} - 1 \right) \times 100$	Anual	INEGI, CONAPO, CONEVAL	
Propósito	Disminuir la tasa de vivienda con techos inadecuados o deteriorados	índice de Viviendas Mejoradas con Lámina	$\left(\frac{\text{Viviendas con Techo de Lámina}}{\text{Viviendas con Techo Defectuoso}} \times 100 \right)$	Anual	Informes de Gobierno, Estadísticas Oficiales	Medidas preventivas ciudadanas
Componentes	1 Padrón de Beneficiarios 2 Capacitación 3 Lamina instalada	Variación del % de habitantes beneficiados con láminas	$\left(\frac{\text{Habitantes beneficiados}}{\text{Padrón}} \times 100 \right)$	Anual	Estadísticas Oficiales POA Padrón	Asistencia de la población a los cursos
Actividades	1 Integrar Padrón	% de eficiencia en padrón	$\left(\frac{\text{Habitantes en el padrón}}{\text{Padron Programado}} \times 100 \right)$	Anual	Estadísticas Oficiales POA Padrón	Población sensibilizada
	2. Impartir Capacitación	% eficiencia en capacitación	$\left(\frac{\# \text{Capacitados}}{\# \text{Programados}} \times 100 \right)$	Mensual	Estadísticas Oficiales	Personal suficiente para realizar capacit.
	3. Licitación para adquisición Laminas	% eficiencia licitaciones	$\left(\frac{\# \text{Licitaciones}}{\# \text{Programadas}} \times 100 \right)$	Trimestral	Sistemas de Compras POA	Suficientes contratistas
	3.1. Entrega Paquetes de Láminas	% eficiencia entrega Láminas	$\left(\frac{\# \text{Paq. entregados}}{\# \text{Programados}} \times 100 \right)$	Mensual	Estadísticas Oficiales POA	Accesos y condiciones adecuadas
	3.2. Instalación de Lamina	% eficiencia instalación Láminas	$\left(\frac{\# \text{Lám. Instaladas}}{\# \text{Programadas}} \times 100 \right)$	Mensual	Estadísticas Oficiales POA	Instalación adecuada
	3.3. Supervisión de instalación Láminas	% eficiencia supervisión	$\left(\frac{\# \text{Supervisiones}}{\# \text{Programadas}} \times 100 \right)$	Mensual	POA	Número suficiente de supervisores

PRESUPUESTO PROGRAMÁTICO

Actividad	Presupuesto	Meta Institucional
Colocación de Techos de Lamina en Vivienda Zonas Marginadas:	\$ 5,830,900	900 Techos Reparados
1. Integrar Padrón de Beneficiarios	\$ 250,000	900 hogares Beneficiados
2. Impartir Capacitación	\$ 480,000	50 Trabajadores Capacitados
3. Licitación para adquisición Laminas	\$ 2,250,900	1,800 paquetes de laminas comprados
3.1. Entrega Paquetes de Láminas	\$ 875,000	1,800 paquetes de láminas entregados
3.2. Instalación de la Lámina	\$ 1,900,000	18,000 laminas colocadas
3.3. Supervisión de instalación Láminas	\$ 75,000	900 hogares supervisados

EJECUCIÓN DEL GASTO

Actividad	Presupuesto Ejercido	Meta Lograda
Colocación de Techos de Lamina en Vivienda Zonas Marginadas:	\$ 6,325,000	870 Techos Reparados
1. Integrar Padrón de Beneficiarios	\$ 175,000	870 hogares Beneficiados
2. Impartir Capacitación	\$ 395,000	40 Trabajadores Capacitados
3. Licitación para adquisición Laminas	\$ 2,575,000	2000 paquetes de laminas comprados
3.1. Entrega Paquetes de Láminas	\$ 990,000	1740 paquetes de láminas entregados
3.2. Instalación de la Lámina	\$ 2,100,000	17400 laminas colocadas
3.3. Supervisión de instalación Láminas	\$ 90,000	650 hogares supervisados

EVALUACIÓN

Actividad	Presupuesto Asignado	Presupuesto Ejercido	Diferencia
Colocación de Techos de Lamina en Vivienda Zonas Marginadas	\$ 5,830,900	\$ 6,325,000	\$ 494,100
1. Integrar Padrón de Beneficiarios	\$ 250,000	\$ 175,000	-\$ 75,000
2. Impartir Capacitación	\$ 480,000	\$ 395,000	-\$ 85,000
3. Licitación para adquisición Laminas	\$ 2,250,900	\$ 2,575,000	\$ 324,100
3.1. Entrega Paquetes de Láminas	\$ 875,000	\$ 990,000	\$ 115,000
3.2. Instalación de la Lámina	\$ 1,900,000	\$ 2,100,000	\$ 200,000
3.3. Supervisión de instalación Láminas	\$ 75,000	\$ 90,000	\$ 15,000

EVALUACIÓN

Actividad	Meta Institucional	Meta Lograda	Resultado
Colocación de Techos de Lamina en Vivienda Zonas Marginadas	900 Techos Reparados	870 Techos Reparados	30 hogares reparados menos
1. Integrar Padrón de Beneficiarios	900 hogares Beneficiados	870 hogares Beneficiados	30 hogares beneficiados menos
2. Impartir Capacitación	50 Trabajadores Capacitados	40 Trabajadores Capacitados	10 Trabajadores capacitados menos
3. Licitación para adquisición Laminas	1,800 paquetes de laminas comprados	2000 Paquetes de laminas comprados	200 paquetes de laminas más
3.1. Entrega Paquetes de Láminas	1,800 paquetes de láminas entregados	1740 Paquetes de láminas entregados	60 paquetes menos
3.2. Instalación de la Lámina	18,000 laminas colocadas	17,400 laminas colocadas	600 laminas menos
3.3. Supervisión de instalación Láminas	900 hogares supervisados	650 hogares supervisados	250 supervisiones menos

EVALUACIÓN

Actividad	Indicador	Resultado	Meta	Diferencia
1. Integrar Padrón de Beneficiarios	$((\# \text{ Habitantes en el padrón})/(\text{Padron})) \times 100$	96.7%	100.0%	3.3%
2. Impartir Capacitación	$((\# \text{ Capacitados})/(\# \text{ Programados})) \times 100$	80.0%	100.0%	20.0%
3. Licitación para adquisición Laminas	$((\# \text{ Licitaciones})/(\# \text{ Programadas})) \times 100$	111.1%	100.0%	-11.1%
3.1. Entrega Paquetes de Láminas	$((\# \text{ Paq. entregados})/(\# \text{ Programados})) \times 100$	96.7%	100.0%	3.3%
3.2. Instalación de la Lámina	$((\# \text{ Láam. Instaladas})/(\# \text{ Programadas})) \times 100$	96.7%	100.0%	3.3%
3.3. Supervisión de instalación Láminas	$((\# \text{ Supervisiones})/(\# \text{ Programadas})) \times 100$	72.2%	100.0%	27.8%

6.- Indicadores de Desempeño.

Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico

DOF: 16/05/2013

Para la generación, homologación, actualización y publicación de los indicadores de desempeño de los programas operados por los entes públicos, éstos deberán considerar la MML a través de la MIR y podrán hacer uso de las Guías para la construcción de la MIR y para el diseño de indicadores que se encuentran disponibles en las páginas de Internet de la SHCP, la SFP y el CONEVAL

❑ Indicadores del Desempeño

Los indicadores de desempeño permitirán verificar el nivel de logro alcanzado por el programa y deberán cumplir los siguientes criterios:

- a) Claridad: que sean precisos e inequívocos, es decir, entendibles y que no den lugar a interpretaciones;
- b) Relevancia: que reflejen una dimensión importante de logro del objetivo, deben proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir;
- c) Economía: que la información que se proporcione sea necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable;
- d) Monitoreable: que puedan sujetarse a una verificación independiente;
- e) Adecuado: que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño, y
- f) Aportación marginal: que en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

Indicadores

Estratégicos:

- Deberán medir el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios y deberán contribuir a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

De Gestión:

- Deberán medir el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados

Los indicadores deberán considerar alguna de las siguientes dimensiones:

a) Eficacia:

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos;

b) Eficiencia:

Mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados;

c) Economía:

Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros, y

d) Calidad:

Mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos del programa.

Para cada indicador deberá elaborarse una ficha técnica, la cual, contendrá al menos los siguientes elementos:

a) Nombre del indicador:

Expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él;

b) Definición del indicador:

Explicación más detallada del nombre del indicador. Debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; ayudar a entender la utilidad, finalidad del indicador;

c) Método de cálculo:

Expresión matemática del indicador. Determina la forma en que se relacionan las variables;

d) Frecuencia de medición:

Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador;

e) Unidad de Medida.

Hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador, y

f) Metas:

Establece límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado y permiten enfocarla hacia la mejora.

Bibliografía

- ❑ Construcción de Indicadores con perspectiva de igualdad.

<http://www.slpfinanzas.gob.mx/planeacionypresupuesto/descargas/implementacion-pbr-sed/igualdad/CONSTRUCCION-DE-INDICADORES-CON-PEG.pdf>

- ❑ Incorporación de la agenda 2030 a los Planes Estatales y Municipales de Desarrollo.

<http://www.slpfinanzas.gob.mx/planeacionypresupuesto/descargas/Incorporacion-de-Agenda-2030-en-planes-municipales-y-estatales.pdf>

- ❑ Resumen INDETEC PbR-SED.

<http://www.slpfinanzas.gob.mx/planeacionypresupuesto/descargas/Curso-GpR-y-PbR-Indetec.pdf>

- ❑ Diagnóstico para la implementación de la Gestión para Resultados para H. Ayuntamientos.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd1Fja7RVfHZS4j1C0IJh_ncYUgs69KaUbl-EuUEwrC4t-d9g/viewform

- ❑ Manual del sistema de Evaluación PRODEV-Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

<http://www.slpfinanzas.gob.mx/planeacionypresupuesto/descargas/MANUALSEPBID.pptx>

- ❑ Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, SHCP.

http://www.slpfinanzas.gob.mx/pdf/planeacionypresupuesto/implementacion-pbr-sed/Guia_MIR.pdf

- ❑ Guía rápida para la formulación de programas con la Metodología del Marco Lógico, SHCP.

<http://www.slpfinanzas.gob.mx/pdf/planeacionypresupuesto/implementacion-pbr-sed/Guia-elab-proyectos-programas-MML.pdf>

- ❑ Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, SHCP.

http://www.slpfinanzas.gob.mx/pdf/planeacionypresupuesto/implementacion-pbr-sed/Guia_Indicadores.pdf

- ❑ Introducción a la Gestión para Resultados, SHCP.

http://www.slpfinanzas.gob.mx/pdf/planeacionypresupuesto/implementacion-pbr-sed/introduccion_PbR_SED.pdf