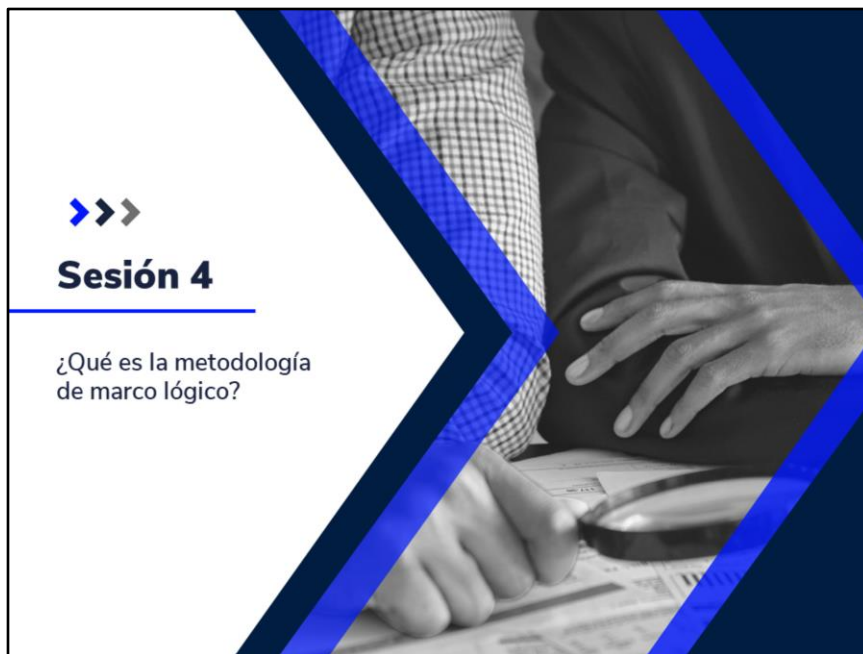




Te doy la bienvenida a la cuarta sesión de la materia Gestión para Resultados del programa en Auditoría Gubernamental.



En esta sesión vamos a abordar la **Metodología de Marco Lógico** como forma de aplicación de la **Gestión para Resultados**, desde sus generalidades hasta llegar a la **Matriz de Indicadores para Resultados**.

The slide features a light gray background with a large, faint, stylized 'X' shape. On the left, the word 'Objetivo' is written in a bold, dark blue font. To its right is a vertical blue line. Further right is a circular icon containing a dark blue brain silhouette. To the right of the brain icon is a dark blue rounded rectangle containing white text. At the bottom left of the slide is the IEXE logo, which includes a small 'X' in a square followed by the text 'IEXE' and 'UNIVERSIDAD' below it, and three blue arrows pointing to the right.

Objetivo

Evaluar la Metodología del Marco Lógico, a través de la exposición y examen de sus generalidades y ventajas para comprender los alcances de ésta como herramienta estratégica y generar bienestar en la sociedad.

 IEXE >>>

El objetivo de esta sesión es evaluar la **Metodología del Marco Lógico**, a través de la exposición y examen de sus generalidades y ventajas para comprender los alcances de ésta como herramienta estratégica y generar bienestar en la sociedad.



Para ello, abordaremos los siguientes subtemas:

Subtema 1. Generalidades y ventajas

Subtema 2. Análisis del problema

Subtema 3. Análisis de involucrados

Subtema 4. Análisis de objetivos

Subtema 5. Selección de alternativas

Subtema 6. Diseño de matriz

Introducción

Metodología de Marco Lógico

Nace del cambio conceptual que tienen los gobiernos y demás entes públicos en el diseño, elaboración y aplicación de políticas.

Busca involucrar e integrar a los demás actores, tales como grupos vulnerables y sociedad en general.

Nace de lo que conocemos como **Gestión para Resultados**.

Modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos y busca la generación de valor público.





Debemos entender que la aplicación de la **Metodología de Marco Lógico** nace del cambio conceptual que tienen los gobiernos y demás entes públicos en el diseño, elaboración y aplicación de políticas, el cual busca involucrar e integrar a los demás actores, tales como grupos vulnerables y sociedad en general. Así, se busca **mayor participación y transparencia** en el actuar gubernamental.

Es decir, nace de lo que conocemos como **Gestión para Resultados**, que es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos y busca la generación de valor público (SHCP, 2022).



Para la elaboración de la Metodología de Marco Lógico, los responsables de ello lo pueden organizar en etapas o pasos básicos, los cuales construirán la lógica que brinde sustento a la constitución de programas con el fin de atender problemáticas en específico.

Dichos pasos, de conformidad con la CEPAL, son dos: la identificación del problema de las alternativas de solución y la etapa de planeación. Por su parte, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público propone cinco etapas, mismas que abordaremos en esta sesión.



Ahora bien, para conocer la Metodología de Marco Lógico, empezaremos abordando sus generalidades y principales ventajas.

Antecedentes



NACIONES UNIDAS





BID
Mejorando vidas

Auge en los créditos y mecanismos de financiamiento otorgados a los países en desarrollo.

Crear estándares para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos, los cuales, hasta entonces, eran inexistentes.

Instituciones otorgando recursos para el financiamiento de programas que no contaban con bases sólidas para su desarrollo, seguimiento y mucho menos para su evaluación.





Tras la creación de instituciones como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en 1948, y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 1959, existió un auge en los créditos y mecanismos de financiamiento otorgados a los países en desarrollo. Derivado de ello, surgió la necesidad de crear estándares para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos, los cuales, hasta entonces, eran inexistentes.

De esta manera, se buscó atender y dar solución a una de las grandes problemáticas que se estaban presentando en ese entonces, es decir, instituciones otorgando recursos para el financiamiento de programas que no contaban con bases sólidas para su desarrollo, seguimiento y mucho menos para su evaluación.

Antecedentes

Entre los **obstáculos y problemáticas** de los proyectos que presentaron las Administraciones de los países que apostaron por financiamientos, están los siguientes:

- Existencia de múltiples objetivos en un sólo programa, causando dificultad para identificar el fin último del mismo.
- Incoherencia entre las actividades plasmadas y los objetivos buscados.
- Falta de claridad en el establecimiento de unidades responsables e involucrados en el proyecto.
- Carencia de parámetros y mecanismos para su medición, seguimiento y control.
- Falta de una base para comparar lo planificado con los resultados del programa.

El BID como la CEPAL buscaron e impulsaron el **desarrollo de metodologías** para darle rumbo a la implementación de programas y proyectos.



Entre los obstáculos y problemáticas de los proyectos que presentaron las Administraciones de los países que apostaron por financiamientos, están los siguientes:

- Existencia de múltiples objetivos en un sólo programa, causando dificultad para identificar el fin último del mismo.
- Incoherencia entre las actividades plasmadas y los objetivos buscados.
- Falta de claridad en el establecimiento de unidades responsables e involucrados en el proyecto.
- Carencia de parámetros y mecanismos para su medición, seguimiento y control.
- Falta de una base para comparar lo planificado con los resultados del programa.

Así, tanto el BID como la CEPAL buscaron e impulsaron el desarrollo de metodologías para darle rumbo a la implementación de programas y proyectos, apostando por la creación de herramientas de administración por objetivos, siendo una de ellas la metodología de marco lógico.

Primeros inicios



La Metodología de Marco Lógico se dio a conocer por primera vez en Estados Unidos, por la empresa privada **Practical Concepts Inc.**, a inicios de la década de 1970 y fue utilizada por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para la planificación de sus proyectos.

El cambio conceptual que dejó de lado la manera tradicional de operar en la Administración pública, y dio paso a la concepción gerencial.



La Metodología de Marco Lógico se dio a conocer por primera vez en Estados Unidos, por la empresa privada Practical Concepts Inc., a inicios de la década de 1970 y fue utilizada por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para la planificación de sus proyectos. De este modo, se reiteró el cambio conceptual que dejó de lado la manera tradicional de operar en la Administración pública, y dio paso a la concepción gerencial, al visualizar el funcionamiento de los entes gubernamentales como una empresa, y a la ciudadanía como si fuesen clientes de esta empresa llamada gobierno.

Metodología del Marco Lógico

Siendo hoy en día la Metodología que acompaña y da sustento a la creación de programas y proyectos en beneficio de la sociedad, puesto que es utilizada desde la planeación hasta la gestión y evaluación de éstos.

En nuestro país, **es la base para la construcción de los programas presupuestarios** tanto a nivel federal como a nivel estatal, y cada vez más los gobiernos municipales que la adoptan.



La Metodología de Marco Lógico comenzó a permear entre las instituciones públicas, siendo hoy en día la Metodología que acompaña y da sustento a la creación de programas y proyectos en beneficio de la sociedad, puesto que es utilizada desde la planeación hasta la gestión y evaluación de éstos. En nuestro país, es la base para la construcción de los programas presupuestarios tanto a nivel federal como a nivel estatal, y cada vez más los gobiernos municipales que la adoptan con el objetivo de apegarse a lo establecido dentro de las normas correspondientes en materia de planeación y evaluación de los resultados.

Alcances

El uso e implementación de la Metodología de Marco Lógico tiene los siguientes alcances:

- a. Permite planear, organizar y presentar de forma sistematizada la información del diseño de un Programa.
- b. Define qué resultados se quieren lograr y cómo se pretenden alcanzar, identificando a los responsables y el tiempo del que se dispone.
- c. Apoya en el seguimiento de los Programas desde la definición de sus indicadores y metas, hasta la reasignación de presupuesto.
- d. Es una herramienta de participación ciudadana, pues incorpora los puntos de vista de los beneficiarios (SHCP, 2022).

De este modo, el uso e implementación de la Metodología de Marco Lógico tiene los siguientes alcances:

- a. Permite planear, organizar y presentar de forma sistematizada la información del diseño de un Programa.
- b. Define qué resultados se quieren lograr y cómo se pretenden alcanzar, identificando a los responsables y el tiempo del que se dispone.
- c. Apoya en el seguimiento de los Programas desde la definición de sus indicadores y metas, hasta la reasignación de presupuesto.
- d. Es una herramienta de participación ciudadana, pues incorpora los puntos de vista de los beneficiarios (SHCP, 2022).

Conceptualización

En ese sentido, podemos conceptualizar la Metodología de Marco Lógico, como una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos.



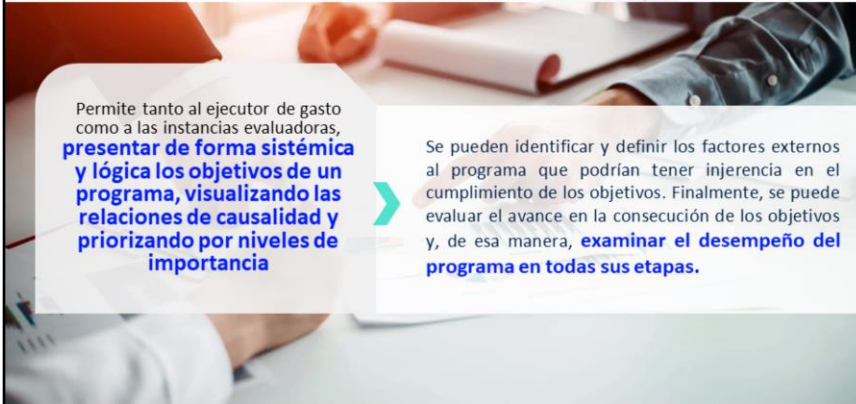
“Es una herramienta de planeación, basada en la estructuración y solución de problemas, que a su vez permite presentar de forma sistemática la lógica de los objetivos del programa y sus relaciones de causalidad, alineándolos a los objetivos de nivel mayor”.



En ese sentido, podemos conceptualizar la Metodología de Marco Lógico, como una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos (SHCP, 2022).

Otra definición que brinda la Secretaría de Hacienda y Crédito Público es la siguiente: “es una herramienta de planeación, basada en la estructuración y solución de problemas, que a su vez permite presentar de forma sistemática la lógica de los objetivos del programa y sus relaciones de causalidad, alineándolos a los objetivos de nivel mayor” (SHCP, 2022., p. 15).

Conceptualización

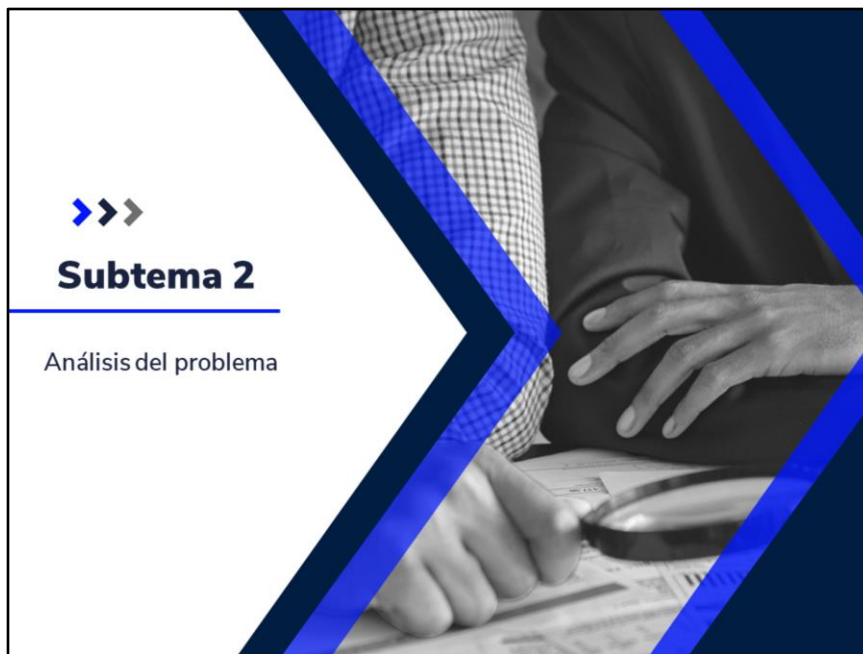


Permite tanto al ejecutor de gasto como a las instancias evaluadoras, **presentar de forma sistémica y lógica los objetivos de un programa, visualizando las relaciones de causalidad y priorizando por niveles de importancia**

Se pueden identificar y definir los factores externos al programa que podrían tener injerencia en el cumplimiento de los objetivos. Finalmente, se puede evaluar el avance en la consecución de los objetivos y, de esa manera, **examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.**

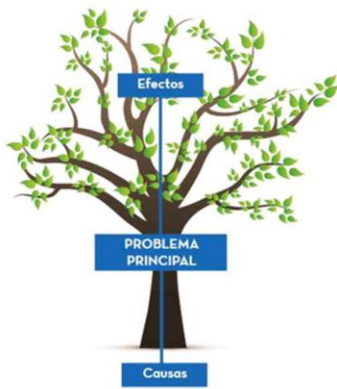
IEXE >>>
UNIVERSIDAD

De la misma manera el uso y aplicación de la Metodología de Marco Lógico permite tanto al ejecutor de gasto como a las instancias evaluadoras, presentar de forma sistémica y lógica los objetivos de un programa, visualizando las relaciones de causalidad y priorizando por niveles de importancia. Así mismo, con esta metodología se pueden identificar y definir los factores externos al programa, pero que podrían tener injerencia en el cumplimiento de los objetivos; y finalmente, con la aplicación de esta herramienta se puede evaluar el avance en la consecución de los objetivos y, de esa manera, examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.



Demos paso al segundo subtema de esta sesión, en donde abordaremos la primera etapa de la Metodología de Marco Lógico: el análisis del problema.

Análisis del problema



Esta etapa establece la base de toda la Metodología, ya que en esta se llevarán a cabo diversos análisis para identificar o construir el problema.

Aquello que el gobierno busca solucionar por medio de un programa presupuestario.



El resultado de ello es el **árbol del problema**, un esquema en el cual se detalla adecuadamente la problemática, acomodando sus causas y efectos.

Esta etapa establece la base de toda la Metodología, ya que en esta se llevarán a cabo diversos análisis para identificar o construir el problema que se busca atender y que será objeto de la acción gubernamental, es decir, aquello que el gobierno busca solucionar por medio de un programa presupuestario, el resultado de ello es el árbol del problema, un esquema en el cual se detalla adecuadamente la problemática, acomodando sus causas y efectos.

Análisis del problema

Para analizar e identificar de manera adecuada nuestro problema y construir nuestro árbol, debemos realizar los siguientes pasos:

- a. **Identificación** del problema público: caracterización del problema público de manera clara, objetiva y concreta.
- b. **Elaboración** de un diagnóstico del problema: investigación y documentación del problema público, contando con información adecuada y suficiente, considerando la integralidad, intersectorialidad y/o transversalidad relacionada al problema.
- c. **Planteamiento** y análisis causal del problema.
- d. **Elaboración** del Árbol del Problema.



Ahora bien, para analizar e identificar de manera adecuada nuestro problema y construir nuestro árbol, debemos realizar los siguientes pasos:

- a. Identificación del problema público: caracterización del problema público de manera clara, objetiva y concreta.
- b. Elaboración de un diagnóstico del problema: investigación y documentación del problema público, contando con información adecuada y suficiente, considerando la integralidad, intersectorialidad y/o transversalidad relacionada al problema.
- c. Planteamiento y análisis causal del problema.
- d. Elaboración del Árbol del Problema.

Caracterización del problema público



En este paso se busca problematizar determinada situación o necesidad con la finalidad de orientar de manera adecuada la intervención gubernamental.

Problema público

“toda situación que requiere la intervención del Estado para su atención”.

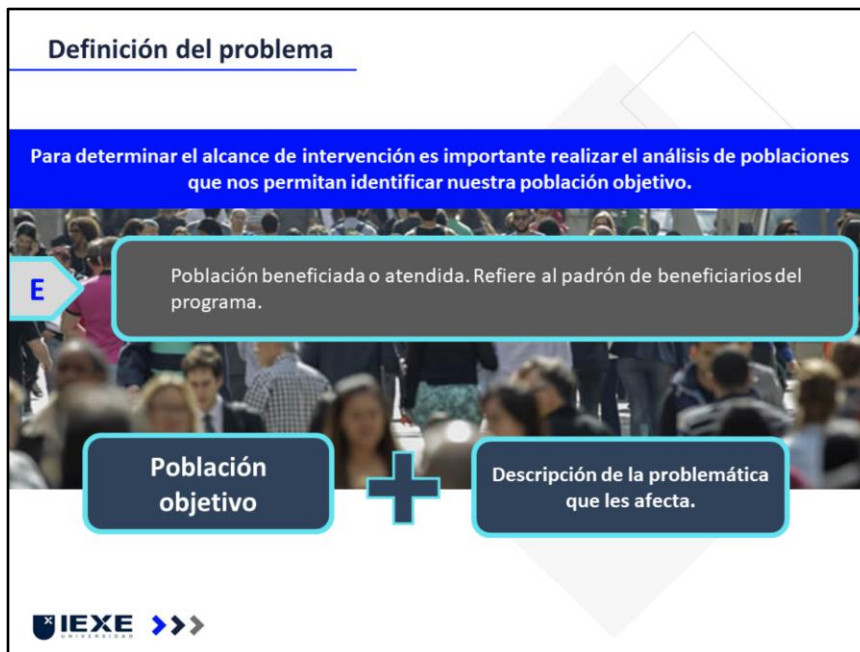
- a. Correcta identificación del problema público que se busca resolver.
- b. Delimitación de la magnitud del problema identificado.
- c. Determinación del alcance de la intervención pública a través del Programa Presupuestario.



Caracterización del problema público

En este paso se busca problematizar determinada situación o necesidad con la finalidad de orientar de manera adecuada la intervención gubernamental (la cual se realizará mediante un Programa Presupuestario). Para ello, debemos definir claramente qué es un problema público, el cual se define como “toda situación que requiere la intervención del Estado para su atención” (SHCP, 2022). Así, para tener claridad del actuar gubernamental se deberán identificar tres elementos fundamentales:

- a. Correcta identificación del problema público que se busca resolver: establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema público que origina o motiva la intervención del Estado.
- b. Delimitación de la magnitud del problema identificado: una vez identificado el problema, se determina la magnitud del problema, con lo cual se puede identificar si para la solución del problema se requerirá un orden de gobierno superior (Federal, Estatal o Municipal).
- c. Determinación del alcance de la intervención pública a través del Programa Presupuestario: es necesaria ya que con esto se determina la población objetivo al cual se encuentra encaminado el Programa.



Ahora bien, para determinar el alcance de intervención es importante realizar el análisis de poblaciones que nos permitan identificar nuestra población objetivo.

- Población de referencia. Es el universo o total de población (con y sin problema), relacionada con el área o sector en el que se está definiendo el problema.
- Población sin problema. Población agrupada fuera de los alcances del programa, toda vez que se encuentra dentro de la población de referencia, sin embargo, no se encuentra afectada por el problema detectado.
- Población potencial. Se construye partiendo de la población de referencia que es afectada directamente o que presenta el problema que se está definiendo y que justifica la existencia del Programa.
- Población objetivo. Subgrupo de la población potencial (población afectada) que el Programa ha determinado atender en cierto periodo.
- Población beneficiada o atendida. Refiere al padrón de beneficiarios del programa.

Como resultado de lo anterior, debemos tener un problema correctamente definido, bajo la siguiente estructura.

Población objetivo + descripción de la problemática que les afecta.

Investigación y documentación del problema público

Por lo que se podrá hacer uso de
metodologías cuantitativas

Técnicas estadísticas de análisis de datos

Se pueden apoyar de metodologías cualitativas, dependiendo de la naturaleza del problema a resolver.

IEXE >>>
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Investigación y documentación del problema público

A la par de la caracterización del problema público, se deberá llevar a cabo una investigación de la situación que se presenta, la cual dependerá del problema público al cual se esté atendiendo, por lo que se podrá hacer uso de metodologías cuantitativas, para reforzar la investigación, entre estas metodologías cuantitativas tenemos desde diseños experimentales, cuestionarios estandarizados, registros estructurados, técnicas estadísticas de análisis de datos, entre otros. Asimismo, se pueden apoyar de metodologías cualitativas, dependiendo de la naturaleza del problema a resolver.

Planteamiento y análisis causal

Pregunta analítica

Cuestiona sobre la situación problemática que enfrenta la población objetivo, teniendo como respuesta el problema central.

Existen diversas recomendaciones para plantear de manera adecuada un problema central:

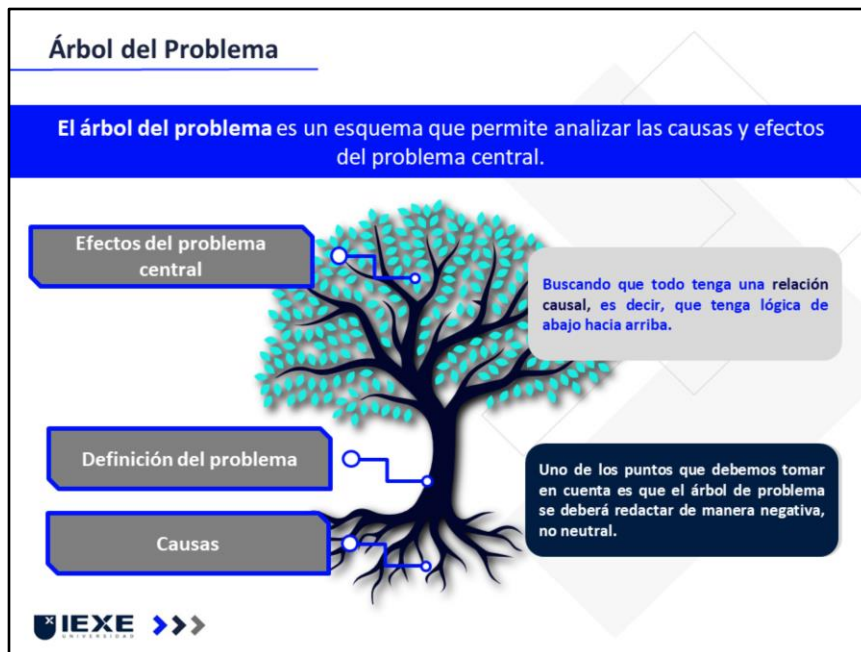
D Población objetivo perfectamente caracterizada

UIEXE >>>

Planteamiento y análisis causal

Este paso es uno de los más importantes en la Metodología de Marco Lógico, puesto que otorga toda la lógica causal del programa. Para realizarlo, primero se hace uso de una pregunta analítica, la cual cuestiona sobre la situación problemática que enfrenta la población objetivo, teniendo como respuesta el problema central. De lo anterior, existen diversas recomendaciones para plantear de manera adecuada un problema central:

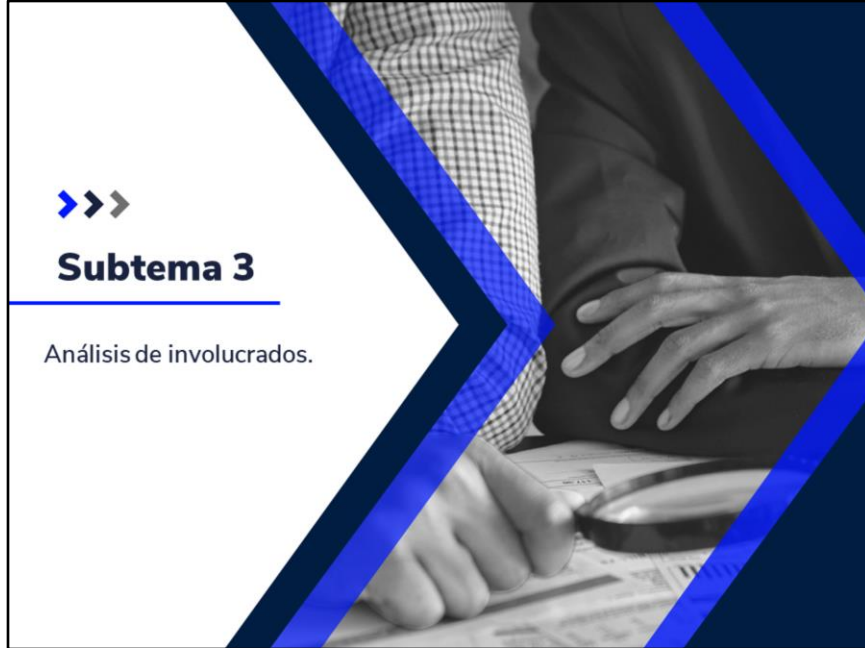
- a) Construirlo con base en problemas existentes
- b) Plantearlo como una situación negativa
- c) No plantearlo como falta de solución
- d) Población objetivo perfectamente caracterizada



Árbol del Problema

El árbol del problema es un esquema que permite analizar las causas y efectos del problema central. Se compone de un tronco, sus raíces, sus ramas y su copa, en el tronco se deberá colocar la definición del problema, con el esquema descrito con anterioridad. Ahora bien, la parte inferior del árbol (raíces) representan las causas, divididas en dos: causas directas y profundas o indirectas, correspondiendo para cada causa directa una indirecta.

En la parte superior del árbol (ramas) se encuentran los efectos del problema central, buscando que todo tenga una relación causal, es decir, que tenga lógica de abajo hacia arriba. Uno de los puntos que debemos tomar en cuenta es que el árbol de problema se deberá redactar de manera negativa, no neutral.



Ahora, analicemos nuestro siguiente subtema: análisis de involucrados.

Análisis de involucrados

El análisis de involucrados es una etapa que suele estar dentro del análisis del problema.

Por lo que se realiza una vez que se tiene el árbol del problema.

Incorporando los intereses y expectativas de personas o grupos importantes para que el programa tenga éxito.

IEXE >>>
UNIVERSIDAD

El análisis de involucrados es una etapa que suele estar dentro del análisis del problema, pero que es importante para identificar grupos, personas u organizaciones que se relacionan con la problemática que el programa busca atender, por lo que se realiza una vez que se tiene el árbol del problema. Este análisis permite determinar los actores claves en la solución, pues nos permite tener un panorama completo de todas las personas, grupos y organizaciones relacionados con éste, incorporando los intereses y expectativas de personas o grupos importantes para que el programa tenga éxito.

Análisis de involucrados

Una vez identificados los actores, es conveniente categorizarlos o agruparlos de conformidad con sus intereses propios:

Mapa de involucrados

Matriz de expectativas-fuerzas

- Aliados
- Neutros
- Adversarios

Esta herramienta, sumada al mapa de involucrados permitirá estimar la fuerza de cada actor.

IEXE >>>

Para tener un análisis completo de los involucrados se requieren de tres elementos:

- Actores:** internos y externos a la instancia responsable del programa.
- Roles:** capacidad de participación de cada actor.
- Posiciones:** posibles posiciones de cooperación o conflicto frente al programa.

Una vez identificados los actores, es conveniente categorizarlos o agruparlos de conformidad con sus intereses propios, apoyándose de un **mapa de involucrados** o de actores, dividiéndolos en **aliados, neutros o adversarios**. Aunado a lo anterior, es necesario realizar una **matriz de expectativas-fuerzas**, en donde se podrá definir la relevancia o prioridad de los actores con que se podrá trabajar en la implementación del programa; esta herramienta, sumada al mapa de involucrados permitirá estimar la fuerza de cada actor.



Ahora, pasemos a nuestro cuarto subtema: análisis de objetivos.

Análisis de objetivos



Se plantearán los **objetivos que tendrá el programa:**

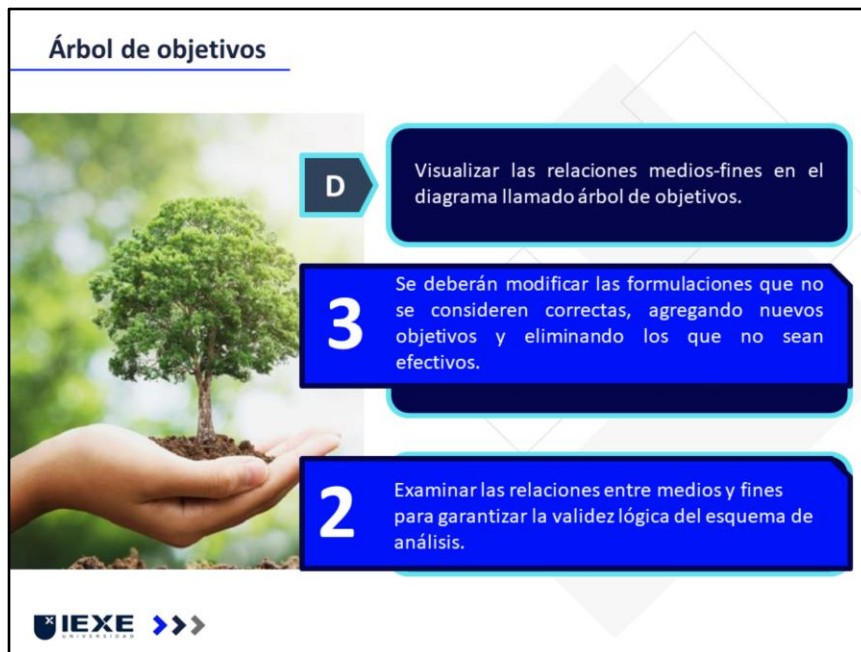
De resolver las situaciones negativas o problemáticas identificadas en la primera etapa.

Objetivo central del programa

Las causas pasan a ser medios para resolver el problema y los efectos los fines que persigue el programa.



En la etapa de análisis de objetivos se plantearán los objetivos que tendrá el programa, con la finalidad de resolver las situaciones negativas o problemáticas identificadas en la primera etapa, con lo cual el problema principal se convertirá en el objetivo central del programa; las causas pasan a ser medios para resolver el problema y los efectos los fines que persigue el programa.



El **árbol de objetivos** tiene como finalidad:

- a. Describir una situación favorable que podrá existir en una situación futura, es decir posterior a la implementación del programa.
 - b. Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia.
 - c. Identificar las relaciones medios-fines entre los objetivos.
 - d. Visualizar las relaciones medios-fines en el diagrama llamado **árbol de objetivos**. Para la construcción de ese árbol, debemos seguir tres pasos principales:
1. Cambiar las condiciones negativas del árbol del problema a condiciones positivas.
 2. Examinar las relaciones entre medios y fines para garantizar la validez lógica del esquema de análisis.
 3. Se deberán modificar las formulaciones que no se consideren correctas, agregando nuevos objetivos y eliminando los que no sean efectivos.



Una vez construido el árbol de objetivos, damos paso a la selección de alternativas, nuestro quinto subtema.

Selección de alternativas

Las acciones que se deben realizar para lograr los medios y se seleccionan las alternativas.

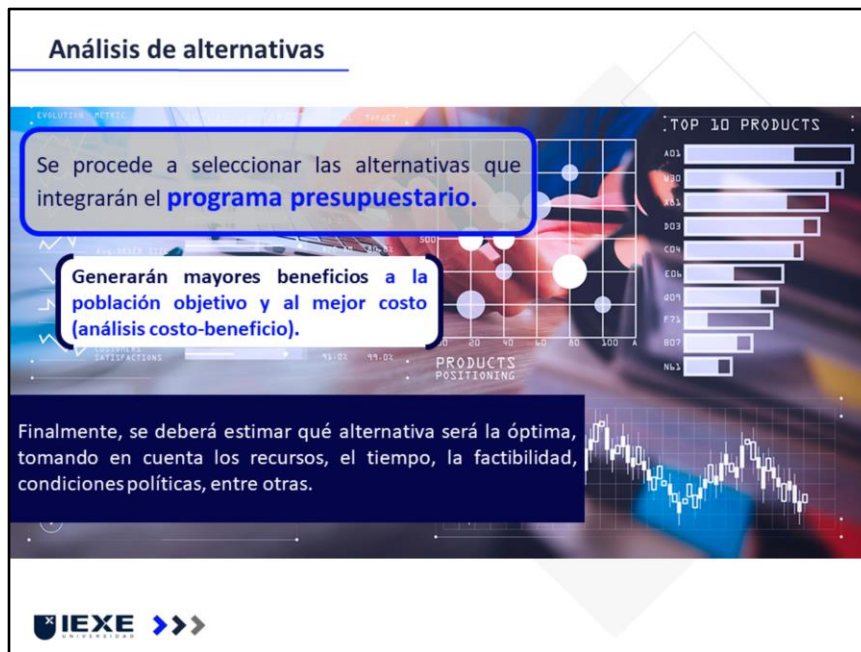
Análisis costo-beneficio y de viabilidad

D Si no se identifica el producto a entregar, se deberá definir con los elementos de los que se disponga, y en caso de que se identifiquen nuevas acciones, se deberán incorporar al árbol de objetivos.

UIEXE >>>

En esta etapa se identifican **las acciones que se deben realizar para lograr los medios** y se **seleccionan las alternativas** que, de conformidad con un análisis costo-beneficio y de viabilidad, sean las más adecuadas. Para identificar las acciones se debe aplicar el siguiente análisis:

- a. Primero, se elegirá una de las ramas causales.
- b. Se deberá identificar un producto (bienes o servicios) a entregar.
- c. Identificar las acciones por realizar para conseguir u obtener el producto o servicio a entregar.
- d. En ese procedimiento, si no se identifica el producto a entregar, se deberá definir con los elementos de los que se disponga, y en caso de que se identifiquen nuevas acciones, se deberán incorporar al árbol de objetivos.



Una vez identificadas dichas acciones, se procede a seleccionar las alternativas que integrarán el **programa presupuestario**; es decir, se deberán seleccionar las soluciones al problema que sean más viables, o que generarán mayores beneficios a la población objetivo y al mejor **costo (análisis costo-beneficio)**.

Para ello, identificarán los medios y fines que se deberán excluir por no ser factibles o deseables; posteriormente se deberán identificar las diferentes etapas de medios y fines que podrán transformarse en alternativas de un programa o componentes de este; y finalmente, se deberá estimar qué alternativa será la óptima, tomando en cuenta los recursos, el tiempo, la factibilidad, condiciones políticas, entre otras.

Matriz de alternativas

Se puede hacer uso de la herramienta llamada **matriz de alternativas**

Valorizar

- Criterios
- Alternativas principales
- Obtener una ponderación

MATRIZ DE ALTERNATIVAS			
Criterios de valoración	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
1 Menor costo de implementación			
2 Mayor financiamiento disponible			
3 Menor tiempo para obtener resultados			
4 Mayor aceptación de la alternativa por parte de la población afectada			
5 Mayor viabilidad técnica			
6 Mayor capacidad institucional			
7 Mayor impacto institucional			
TOTAL			


ESCALA 1= PEOR, 2 = INTERMEDIA, 3 = MEJOR.

Para realizar el análisis de alternativas se puede hacer uso de la herramienta llamada **matriz de alternativas**, en la cual se procede a valorizar, conforme a criterios, las alternativas principales y así obtener una ponderación (SHCP, 2022).



Finalmente, abordaremos el diseño de matriz como último subtema de esta sesión.

La Matriz de Indicadores para Resultados es un esquema de 4 filas por 4 columnas. Éstas son las siguientes:				
	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				



Es mediante **el árbol del problema** que se procede a realizar el diseño y construcción de **la Matriz de Indicadores para Resultados**, la cual analizarás más a detalle en la siguiente sesión. Sin embargo, es necesario que conozcas la estructura principal de ésta. En la Matriz de Indicadores para Resultados, **el objetivo principal se convierte en el propósito del programa**, los medios que representan los productos (bienes o servicios a entregar) se convierten en los **componentes de la matriz** y las acciones para lograr dichos productos se convierten en las **acciones de la matriz**, por su parte, el fin del árbol de objetivos se transformará en el **nivel fin de la matriz**.

Así, la Matriz de Indicadores para Resultados es un esquema de 4 filas por 4 columnas. Éstas son las siguientes:

- Filas: fin propósito componentes y actividades
- Columnas: resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos

Referencias bibliográficas

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



Hemos llegado al final de esta sesión. Si deseas profundizar en los temas, te recomendamos consultar las siguientes **fuentes documentales**:

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

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