




Artículo Original

Gestión basada en resultados: un enfoque para la planeación presupuestaria de la Municipalidad de La Ceiba

Results-based management: an approach for budget planning for the Municipality of La Ceiba

Esly Rodezno Brevé¹ 

Dirección de Doctorados Internacionales, Universidad Internacional, UNINTER, Cuernavaca, Morelos, México

Historia del artículo:

Recibido: 2 septiembre 2022
Revisado: 7 septiembre 2022
Aceptado: 23 noviembre 2022
Publicado: 8 diciembre 2022

Palabras clave

Gestión basada en resultados
Políticas públicas
Presupuesto

Keywords

Results-based management
Public policies
Budget

RESUMEN. Introducción. El modelo de gestión basado en resultados cuenta con un enfoque de los cinco pilares del ciclo de gestión. El objetivo del estudio fue diseñar un modelo de presupuestación y planificación de los recursos públicos, para el cumplimiento de las políticas públicas en atención a las necesidades sociales y administrativas. **Métodos.** Se hizo una investigación mixta, utilizando como instrumentos un cuestionario y entrevista a profundidad. Los participantes del estudio fueron 30 profesionales operativos y 5 informantes de jefes de sección de la Municipalidad de La Ceiba. Esto permitió recopilar información directamente de los colaboradores. **Resultados.** El personal de la municipalidad sustentó que el 39% (12/30) no saben si existe relación entre el Plan Operativo Anual y el Plan de Nación y Visión de País, mientras el 30% (9/30) y el 26% (8/30) respectivamente, opinaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que existe relación entre ambas planificaciones. Asimismo, a través de las opiniones testimoniales recabadas se determinó que no se atiende de manera efectiva las necesidades sociales en la ciudad, argumentando la falta de presupuesto por parte del Estado. **Conclusión.** Es necesario diseñar una propuesta de gestión basada en resultados, que contenga atención de las necesidades sociales y que promueva el desarrollo del presupuesto basado en resultados, adaptable a la Municipalidad de La Ceiba.

ABSTRACT. Introduction. The results-based management model includes an approach of the five management cycle pillars. The study aim was to design a budgeting and planning model for public resources, to promote compliance with public policies in response to social and administrative needs. **Methods.** The study had a mixed research approach, in which the following instruments were used: questionnaire and in-depth interview. The study participants were 30 operational professionals and 5 informants section managers of the Municipality of La Ceiba. This allowed to collect information directly from the collaborators. **Results.** The municipality staff indicated that 39% (12/30) do not know if there is a relationship between the Annual Operating Plan and the National Plan and Country Vision, while 30% (9/30) and 26% (8/30), respectively, said they agreed and fully agreed that there is a relationship between both plans. Likewise, through the testimonial opinions collected, it was determined that the social needs in the city are not effectively addressed, arguing lack of budget on the part of the State. **Conclusion.** There is a need to design a proposal for results-based management, which includes attention to social needs and promotes the development of results-based budget, adaptable to the Municipality of La Ceiba.

1. Introducción

El término gestión basado en resultados (GBR) no es relativamente nuevo. A partir de la problemática fiscal, política, económica que sufrió los Estados del mundo en la década del 70, países como Nueva Zelanda, Reino Unido y Australia lideraron un proceso llamado nueva gestión pública que tuvo como propósito mejorar, economizar y eficientar los procesos administrativos haciéndole frente a la situación, y así generar cambios en el aparato estatal (Merino et al., 2010). Sin embargo, las

ideas que subyacen a la GBR, en realidad, han estado rondando los aparatos administrativos y las discusiones públicas desde hace mucho tiempo. Algunas propuestas pioneras sobre la “gestión por objetivos” y, sobre todo, la frase “gestión para resultados” pueden atribuirse a los escritos de Peter Drucker de los años 1950-1960 (Banco Mundial et al., 2008).

La GBR para la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC] (2018) representa "Estrategias de gestión en organizaciones individuales del sistema de las Naciones Unidas basadas en la gestión para alcanzar los resultados organizacionales deseados

¹ Autor correspondiente: mariselarodezno@gmail.com, Universidad Internacional, Cuernavaca, Morelos, México

Disponible en: <http://dx.doi.org/10.5377/innovare.v11i3.15338>

© 2022 Autores. Este es un artículo de acceso abierto publicado por UNITEC bajo la licencia <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

mediante la integración de una filosofía y principios de resultados en todos los aspectos de la gestión y, lo más importante, integrando evidencia y lecciones aprendidas sobre el desempeño basado en la toma de decisiones gerenciales" (p. 10). Por consiguiente, el propósito principal de la GBR se orienta, en materializar los objetivos consignados en los diferentes planes y/o programas que poseen los gobiernos, en acciones del Estado hacia los ciudadanos y que estos a su vez, genere cambios reales en la sociedad en general (Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], & Universidad Nacional Autónoma de México [SHCP-UNAM], 2021a)

El planteamiento teórico se configura a partir de las diversas propuestas realizadas por los organismos multinacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, y pensadores teóricos, tales como: Drucker (1993), Merino et al. (2011), García Pujadas (2022), García Moreno & García López (2011), Porter (1991), Hood (1991), Kaufmann et al. (2016), entre otros, que han realizado invaluable contribuciones a la nueva gestión pública asentado en la GBR en las organizaciones.

El Estado debe someterse a cambios estructurales, que permita crear nuevas instituciones públicas con filosofías de trabajo diferentes; que cuenten con personal calificado y a su vez, que fortalezcan el pilar de la planificación, y que este, se encamine a reducir la brecha de la desigualdad y la pobreza; generando políticas atractivas para la inversión extranjera y apostándole a nuevas fuentes de empleo (Figuerola et al., 2018).

Para este estudio, la metodología de la GBR fue analizada y fundamentada en los cinco pilares de políticas públicas, comparando los procesos administrativos de la Municipalidad de La Ceiba, Atlántida en Honduras. Se estudió el presupuesto y la planificación de recursos públicos en la institución. De igual manera, se llevó a cabo una indagación en el órgano local, donde se analizó si existía un alineamiento entre la planificación a largo plazo (PLP) del país y la planificación que realiza la municipalidad, a la vez que se exploró si existía la vinculación con el presupuesto. Finalmente, se evaluó si la institución está atendiendo los problemas sociales prioritarios en la ciudad.

2. Métodos

El desarrollo de este estudio se realizó bajo un enfoque de investigación mixta, para evaluar el proceso de planificación, presupuestación y la articulación entre ambas. El estudio se organizó bajo una estructura de tipo análisis de un caso; obteniendo las opiniones relevantes de 30 colaboradores de la institución de referencia. Según Monje Álvarez (2011) al "análisis de una entidad singular, un fenómeno o unidad social y proporcionan una descripción intensiva y holística del mismo". El enfoque

fundamental de la investigación fue diseñar la presupuestación y planificación de la Municipalidad de La Ceiba, a partir del modelo de GBR, propiciando políticas públicas que mejoren las condiciones sociales y administrativas en la ciudad.

2.1. Aspectos cuantitativos evaluados

2.1.1. Objeto del estudio

La ciudad de La Ceiba está ubicada en la costa norte de Honduras y es la tercera ciudad más influyente en el país. Cuenta con una extensión territorial de 639 km², con 16 aldeas y 105 caseríos. Su densidad poblacional es 106 habitantes por km², con una población total de 449,822. Es uno de los 8 municipios que conforma el Departamento de Atlántida (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2022). La Municipalidad de La Ceiba cuenta con una estructura organizativa por departamento y en la institución labora un aproximado de 630 colaboradores.

El objeto de estudio fue el sistema de gestión que utiliza la Municipalidad de La Ceiba. Este sistema fue analizado como el modelo aplicado a lo interno en la institución. Se diseñó un nuevo modelo de gestión de los recursos, la presupuestación y planificación, a fin de atender las metas establecidas en los planes de desarrollo municipal y el cumplimiento de las políticas públicas.

2.1.2. Instrumento de recolección de datos

El cuestionario elaborado en base a la revisión bibliográfica fue validado a través de una prueba piloto a tres (3) personas y se aplicó durante una semana en noviembre 2021 de forma electrónica. Mediante la herramienta digital Google Forms se difundió vía WhatsApp a través del Sr. Jerry Sabio, Alcalde Municipal en ese momento. Asimismo, la tabulación y el manejo estadístico se realizó mediante el programa Análisis de Datos Estadísticos para las Ciencias Sociales (por sus siglas en inglés-SPSS, versión 25.0).

El cuestionario se organizó en tres secciones: planificación, presupuesto y GBR. Constó de 14 preguntas cerradas, por ejemplo: ¿Para diseñar el Plan Operativo Anual de su unidad, tomó en cuenta el Plan de Nación y la Visión de País y el Plan de Desarrollo Municipal de La Ceiba?; el plan de Desarrollo Municipal y el Plan Operativo Anual, está basado en objetivos y no en resultados; ¿en el Plan de Desarrollo Municipal se contempla la atención de las necesidades sociales para la ciudad de La Ceiba?; ¿considera necesario diseñar una propuesta de gestión basada en resultados?

2.2. Aspectos cualitativos evaluados

2.2.1. Instrumento y recolección de datos

Bajo este enfoque, se utilizó el instrumento de la entrevista a profundidad, el cual se estructuró con las categorías de análisis definidas (planificación, presupuesto, necesidades sociales y GBR). Los análisis cualitativos permitieron extraer la información requerida, seleccionando algunas opiniones testimoniales de un pequeño grupo de colaboradores (jefes de sección) de la Municipalidad de La Ceiba.

Las entrevistas se transcribieron a través del software Sonix y fueron analizadas mediante el programa Atlas ti. En la Figura 1, se muestra un perfil que fue tomado en cuenta para elegir a las personas que fueron entrevistadas.

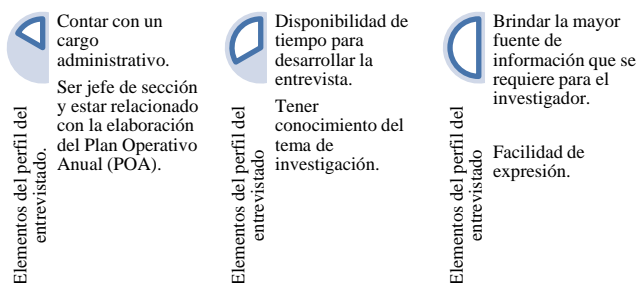


Figura 1. Perfil que debió tener los funcionarios para ser entrevistados

3. Resultados

3.1. Resultados cuantitativos

El 39% (12/30) de los colaboradores se mostraron ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) si planifican el POA de cada unidad, en base a la PLP del país. El 4% argumentó estar totalmente en desacuerdo que no existe relación alguna entre el POA y la PLP.

Cabe resaltar que el 31% (9/30) y el 26% (8/30) respectivamente, indicaron que, si hay alineamiento entre estos documentos, para la realización del POA en las unidades de la municipalidad (Figura 2).

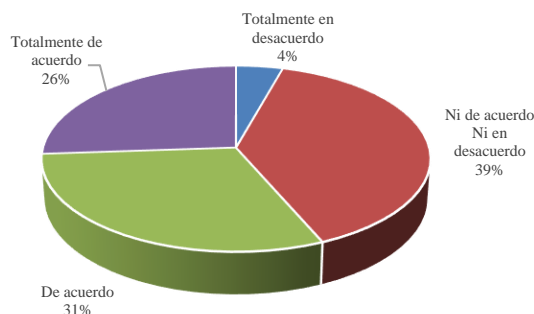


Figura 2. Alineamiento del POA con la PLP del país en la Municipalidad de La Ceiba (n=30).

El 17% (5/30) estuvieron de acuerdo y el 44% (13/30) se mostró totalmente de acuerdo respectivamente, que el presupuesto ha sido el factor primordial, para el no cumplimiento de las actividades planificadas. Sin embargo, el 31% (9/30) indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente) ante la consulta realizada. Asimismo, el 4% (1/30) de los encuestados, mencionó estar totalmente en desacuerdo y el 4% (1/30) restante, estuvo en desacuerdo y reportó, que el presupuesto no ha sido el elemento principal para el no cumplimiento de los planes operativos (Figura 3).

El 34% (10/30) de los encuestados reportó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), desconociendo si se incluyeron o no las necesidades sociales en el Plan de Desarrollo Municipal. El 19% (6/30), estuvo en desacuerdo y el 19% (6/30) indicó estar total en desacuerdo respectivamente, considerando que no se incorporaron dichas necesidades. El 28% (8/30) restante reportó estar (entre de acuerdo y totalmente de acuerdo) e indicó que si se consideraron en la planificación de la Municipalidad de La Ceiba (Figura 4).

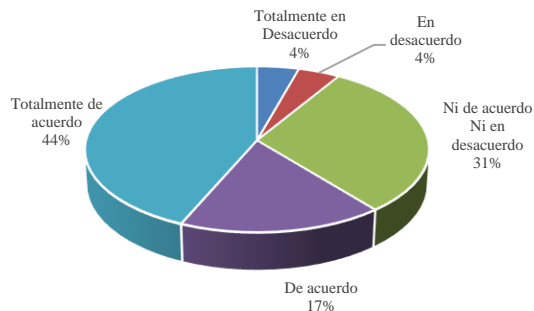


Figura 3. El presupuesto es un factor negativo que influye en el no cumplimiento de la planificación en la municipalidad de La Ceiba (n=30).

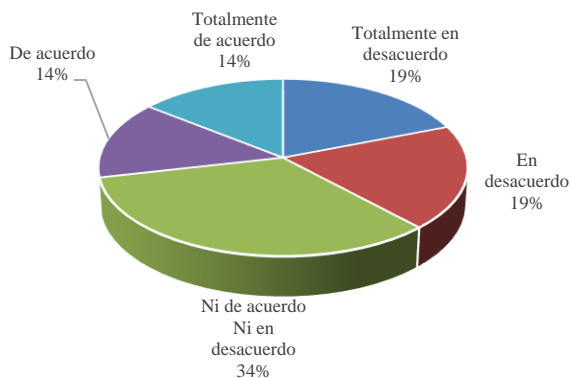


Figura 4. El Plan de Desarrollo Municipal incorporaron la atención de las necesidades sociales en la ciudad de La Ceiba (n=30).

3.2. Resultados cualitativos

Las entrevistas a profundidad generaron opiniones en relación con la PLP del país. Asimismo, se documentó como el presupuesto marcó el desarrollo de la gestión municipal, así como, si se atienden o no las necesidades sociales en la ciudad y, por último, si adoptarían la metodología de la gestión basada en resultados.

[...] *No se nos da, como una directriz clara a cada departamento para realizar nuestros planes, cada unidad enmarcamos nuestros planes operativos en base a las "necesidades" de cada dependencia; sin embargo, en mi caso no hice ninguna relación con la Planificación a Largo Plazo, pero lo tendré en cuenta para los siguientes años [...]. (Entrevistado 2)*

[...] *A la municipalidad nunca le ingresó alguna transferencia presupuestaria, la institución viene arrastrando una demanda millonaria desde periodos anteriores y queda libre de esta terrible situación hasta finales del año 2023; es decir, que no sé qué es trabajar con un presupuesto del Estado realmente, y solo hemos trabajado durante todo este período con ingresos propios de los contribuyentes de la ciudad de La Ceiba [...]. (Entrevistado 1)*

Los entrevistados proporcionaron sus opiniones de los grandes problemas financieros a lo que se ha enfrentado la institución, por la falta de presupuesto. Sin embargo, han sobrellevado la situación con la captación de recursos financieros a través de los impuestos municipales (fondos propios).

[...] *Aquí en la ciudad hay muchas necesidades sociales urgentes, muy urgentes y más urgentes, y como todas realmente necesitan atención, pero carecemos de fondos, y a veces no han sido presupuestadas solo ocurren y necesitan nuestra atención inmediata y debemos*

responder [...]. (Entrevistado 1)

[...] *El proyecto en las bordas de los ríos y quebradas cada año es un problema más y más grande, así como ese problema hay más, como las inundaciones en el centro de la ciudad; sin embargo, por muy feo que se escuche se debe priorizar porque de lo contrario iba a morir mucha gente. El proyecto de los drenajes y tragantes tan requieren nuestra atención para evitar desastres en la ciudad, pero caemos en lo mismo en la falta de fondos. [...]. (Entrevistado 3)*

Conforme al cuestionamiento anterior, se pudo evidenciar que la institución no atiende en su totalidad las necesidades sociales en la ciudad. La falta de presupuesto es uno de los principales factores, y eso desencadena priorizar los proyectos a ejecutar cada año. En las épocas lluviosas, algunos proyectos se vuelven prioritarios más que otros.

[...] *Si es necesario, ese modelo de gestión basado en resultado suena excelente, porque sinceramente es la única manera que puede ser más eficiente y efectivo, someternos a la medición y así, puede dársele una continuidad a un proceso y el personal de la municipalidad este bien entendida que ya no pueden trabajar a su libre albedrío, pues, tienen que hacer su trabajo respectivo y cumplir con lo que corresponda al POA, pues y darle respuestas a la sociedad ceibeña, puesto que si están tributando hay que responder con acciones[...].*

Los entrevistados consideraron importante la idea de que municipalidad incluya un modelo de la gestión basada en resultados. Se realizó una triangulación de los datos cuantitativos y cualitativos, alineados con los cinco pilares de gestión de políticas públicas de la Gestión basada en Resultados (Cuadro 1).

4. Discusión

Los colaboradores de la Municipalidad de La Ceiba parecen desconocer si deben alinear su Plan de Desarrollo Municipal. Asimismo, la programación operativa con la PLP, es decir, carece de una vinculación entre los objetivos, programas, metas y presupuesto. La institución ha trabajado planificando empíricamente. Por ende, la institución requiere de un mejor alineamiento entre la planificación del gobierno local y la planificación nacional. Es importante considerar en las planificaciones el elemento presupuestario para garantizar el cumplimiento de los proyectos y programas en beneficio de la sociedad ceibeña. Las entrevistas cualitativas resaltaron la importancia de adoptar la gestión basada en resultados y consigo los cinco pilares de las políticas

públicas, modelo que permitirá mejorar el proceso administrativo en la Municipalidad de La Ceiba.

Según la Secretaría de Coordinación General de Gobierno (2018) “para transformar el modelo tradicional de gestión pública a uno por resultados, la gestión institucional debe ordenarse en torno a un ciclo continuo integrado por cinco pilares”. El modelo gestión basada en resultados permite evaluar la planificación, el presupuesto, gestión de proyectos y programas, gestión financiera, así como el seguimiento y evaluación de la gestión en la institución.

Este modelo apuesta a una estructura pública que subsista bajo su propia existencia manejando adecuadamente sus gastos, eficientando y economizando los recursos públicos para satisfacer a las exigencias de la sociedad (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, & Universidad Nacional Autónoma de México [SHCP-UNAM], 2021b). Para explicar con claridad la gestión basada en resultados, este último, no solo se medirá por datos estadísticos, por ejemplo, la cantidad de escuelas.

Cuadro 1

Triangulación de los hallazgos.

Alineamiento con los pilares de gestión	Observaciones
Planificación orientada a resultados	Ambos enfoques contrastan el desalineamiento de la PLP y los Planes Operativos. Asimismo, la Municipalidad de La Ceiba trabaja en base a objetivos y no a resultados.
Presupuesto basado en resultados	El presupuesto requiere ser alineado con la planificación operativa para garantizar su cumplimiento. Ambos enfoques coinciden que ha sido un detonante para el no cumplimiento de la planificación actual.
Gestión financiera y pública	La Municipalidad de La Ceiba no integra dentro de su planificación una programación de los ingresos y egresos, que permita finalmente hacer una medición de sus resultados.
Gestión de programas y proyectos	Ambos enfoques validan la necesidad de implementar la metodología del marco lógico como estrategia. Asimismo, debe estar alineada con el presupuesto, permitiendo así, el desarrollo de los proyectos y programas adecuados para la sociedad ceibeña.
Seguimiento y evaluación	Los datos cuantitativos y cualitativos reflejan que hay una necesidad de configurar controles de seguimiento basados en indicadores de desempeño para hacer cumplir la planificación.

Este modelo va más allá; es el aprendizaje adquirido y como los estudiantes de las escuelas logran consolidarse en el mercado laboral mediante la educación recibida (García López & García Moreno, 2010).

Flores Tananta & Delgado Bardales (2020) mencionan que existe una fuerte presión de parte de los organismos multilaterales a las instituciones públicas, que garanticen la transparencia de los recursos; y la GRB es un modelo que satisface esta necesidad, y asu vez, elevar los estándares de calidad logrando lo propuesto, evidenciado en resultados.

Los Programas de Mediano Plazo (PMP) son instrumentos de planeación derivados de la PLP que presentan los objetivos y lineamientos que contienen el Plan de Nación (2010-2022) y Visión de País (2010-2038) (República de Honduras, 2010), para garantizar la atención en los ejes económicos, sociales, culturales, ambientales, civiles y políticos de la población (Secretaría Técnica de Planificación y Evaluación [SEPLAN], 2018). Para tal efecto, la Municipalidad de La Ceiba desarrolla de manera parcial la vinculación de los PMP. Generalmente, lo hacen conforme a las necesidades que demanda en el momento la población, pero no está incorporado en el POA. Sin embargo, carecen de presupuesto y esto, condiciona a la municipalidad a priorizar que debe atenderse y hasta ahora, no se ha logrado.

Según Aldunate & Córdoba (2011) la metodología del marco lógico (MML) “es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas y/o proyectos”. En la Municipalidad de La Ceiba, básicamente, desconocen la MML. Los proyectos que logran ejecutarse por parte de la institución no se hacen bajo esta metodología. Es necesario que conozcan la MML y posteriormente la adopten. Esto ayudará en gran medida a los gobiernos locales a la resolución de problemas, garantizando que los proyectos sean los prioritarios, a su vez, la ejecución presupuestaria. Es necesario que la GBR sea un complemento de la planificación y se apoye en el MML, para evaluar de manera eficiente el impacto de los programas que se desarrollarán. Ortega et al. (2015) mencionan que se puede identificar y hacer frente la problemática que se vive en la gestión pública mediante la MML. Asimismo, se puede conocer el abanico de ventajas que trae consigo el MML, en comparación a otros.

5. Conclusión

La Municipalidad de La Ceiba muestra debilidades en su planificación, es casi inexistente la vinculación con la planificación a mediano y largo plazo del país. Se identificó que la planificación está orientada a objetivos, más no a resultados. Esto está relacionado a la falta de presupuesto y a la planificación tradicional que realizan. No se está atendiendo las necesidades sociales en la

ciudad. Por problemas administrativos, la Municipalidad no ha percibido las transferencias correspondientes durante los últimos cuatro años y ha subsistido solo con fondos propios por concepto de impuestos municipales. Esto ha provocado que no se atiendan las diversas problemáticas en la institución, así como en la ciudad.

6. Conflictos de Interés

La autora declara no tener ningún conflicto de interés.

7. Referencias Bibliográficas

- Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología del marco lógico*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/55071/S1100211_es.pdf
- Drucker, P. (1993). *Gestión para resultados*. Editorial Diana.
- Figueroa, W., Molina, M., & Peñate, M. (2018). *Gestión pública por resultados para el desarrollo en Centroamérica*. Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales. https://mail.icefi.org/sites/default/files/bef_21gestion_publica_por_resultados_para_el_desarrollo_de_centroamerica.pdf
- Flores Tananta, C. A., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en las entidades públicas. *Ciencia Latina*, 4(2), 1226-1240. https://dx.doi.org/10.37811/cl_rem.v4i2.150
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- García Moreno, M., & García López, R. (2011). *Gestión para resultados en el ámbito público*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo_1_-_Gestion_para_resultados_en_el_ambito_publico.pdf
- García Pujadas, A. (2022, 5 de abril). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. <https://www.qtorb.com/2022/04/safari-a-la-estrategia-visita-por-la-jungla-del-management-estrategico.html>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69, 3-19.
- Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2022). *XVII Censo Poblacional y VI de Vivienda*. <http://181.115.7.199/binhd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=MUNDEP01&lang=ES>
- Kaufmann, J., Sanginés, M., & García Moreno, M. (2016). *Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6960/Construyendo-gobiernos-efectivos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Merino Huerta, M., Cejudo, G. M., Arellano Gault, D., Bracho, T., Amparo Casar, M., Gil-García, J. R., Maldonado, C., Mariscal, J., Santibáñez, L., & Sour, L. (2010). *Problemas, decisiones y soluciones. Enfoques de política pública de México*. Fondo de Cultura Económica (FCE).
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. (2018). *Gestión basada en resultados (RBM) y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- República de Honduras (2010). *Visión de País 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2022*. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/HondurasPlandeNacion20102022.pdf>
- Secretaría de Coordinación General de Gobierno [SCGG]. (2018). *Planificación estratégica institucional. Con enfoque de resultados. Gobierno de Honduras*. <http://www.scgg.gob.hn/sites/default/files/2018-09/636601788109635460-Metodologii%CC%80a%20PEI%20Abril%2019%202018%20FINAL%20%5B1618%5D.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, & Universidad Nacional Autónoma de México [SHCP-UNAM]. (2021a). *Módulo 2: Gestión para resultados. La creación de valor público y bienestar*.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, & Universidad Nacional Autónoma de México. [SHCP-UNAM]. (2021b). *Módulo 5: Implementación de la metodología del marco lógico*. http://governacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-5_metodologia-del-marco-logico.pdf
- Secretaría Técnica de Planificación y Evaluación [SEPLAN]. (2018). *Guía para la elaboración de un Programa Mediano Plazo (PMP)*. Gobierno de México. http://seplan.yucatan.gob.mx/archivos/Guia_PMP.pdf