

Licenciatura
en **Contaduría** y
Finanzas Públicas

1er semestre

Módulo 3

Planeación y gestión gubernamental



Unidad 3

Gestión gubernamental

Contenido





Índice

Unidad 3. Gestión gubernamental.....	3
3.1. Generalidades de la gestión gubernamental	4
3.1.1. Antecedentes de la gestión	8
3.1.2. La nueva gestión pública	10
3.1.3. El control como principio de gestión	15
3.2. Gestión gubernamental por niveles de gobierno	18
3.2.1. Gestión pública federal.....	19
3.2.2. Gestión pública estatal	21
3.2.3. Gestión pública municipal.....	23
3.3. Gestión y operación interna	26
3.3.1. La gestión administrativa	26
3.3.2. La gestión financiera	28
3.3.3. Presupuesto basado en resultados	30
Cierre de la unidad	33
Fuentes de consulta	34



Unidad 3. Gestión gubernamental

¿Qué es la gestión pública? ¿De qué sirve tener una buena gestión? La gestión se da mediante un proceso en el que la administración pública asegura la obtención de recursos, mientras empleados trabajan de forma eficaz y eficiente para el cumplimiento de sus metas, buscando con ello que las dependencias y entidades mejoren su calidad en la entrega de servicios públicos y desarrollándose dentro del marco normativo de las políticas públicas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).



Tomada de freepik.es.

La gestión pública implica que la administración pública se desarrolle de manera eficaz y eficiente; eficientemente al utilizar sus recursos (financieros, materiales y humanos) adecuadamente, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con los objetivos establecidos, y será eficaz cuando los resultados obtenidos están relacionados con las metas propuestas, es decir, cuando se obtienen los resultados deseados.

La gestión gubernamental comprende todas las actividades de una institución pública en la que se establecen sus metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y el seguimiento de sus programas, logrando el desarrollo de estrategias que garanticen su estabilidad.

En las unidades anteriores analizaste las políticas públicas, al igual que la planeación nacional, en esta última unidad estudiarás la gestión gubernamental, partiendo de sus antecedentes e identificando las características de la nueva gestión pública en los tres niveles de gobierno (municipal, estatal y federal).

De igual manera, estudiarás la gestión y operación interna de las organizaciones gubernamentales, examinando la gestión administrativa y financiera, para culminar con el análisis del presupuesto basado en resultados, que permite mejorar la eficiencia del presupuesto público teniendo una adecuada rendición de cuentas.

Bienvenido(a) a la unidad 3.



3.1. Generalidades de la gestión gubernamental

La gestión gubernamental es la acción que las dependencias y entidades públicas desarrollan para el logro de sus fines, enmarcados por las políticas públicas establecidas por el poder ejecutivo. Mediante la gestión se ponen en práctica las decisiones de gobierno para proveer servicios públicos y lograr el desarrollo del país. La gestión pública está orientada a la acción y a la solución creativa de los problemas de la administración pública dentro de un contexto de innovación y con la ayuda de elementos legítimos (Sánchez, 2002).

La gestión pública envuelve el entendimiento de la complicada tarea de admitir la responsabilidad de dirigir una red interinstitucional. Cabrero (1998) sugiere dos acepciones en torno a la definición de la gestión pública las cuales son:

1. La gestión pública es campo de estudio de la administración pública. No es considerada una ciencia ya que no tiene objeto de estudio propio o exclusivo, por lo que, tiene un incipiente desarrollo en su campo. No obstante, contempla un conjunto de investigaciones basadas en estudios de casos y con predominancia empírica, aplicable e institucional.
2. La gestión pública es la parte dinámica de la administración pública, por tanto, se define como el conjunto de actividades, acciones, tareas y diligencias que se realizan con la finalidad de alcanzar los fines del interés público, tanto al interior de la operación de una organización pública, como en el exterior, mediante la interrelación con otras organizaciones gubernamentales.

Al ser la gestión pública la parte operativa de la administración pública, para el logro de las metas y objetivos, el Estado requiere una buena planeación estratégica e indicadores de gestión, diseñados por los administradores de las instituciones públicas, para demostrar su capacidad de gestión y sus resultados.

Es importante reconocer que la gestión pública es diferente en los distintos niveles de gobierno, es decir, la gestión pública varía en grandes rasgos dependiendo del nivel de gobierno que le corresponda, pues cada nivel de gobierno suele desempeñar distintas actividades, de acuerdo a los servicios que debe ofrecer a la sociedad.

Entre los principales servicios prestados por cada nivel de gobierno (Cámara de Diputados, 2005) se pueden ubicar los siguientes:

Módulo 3. Planeación y gestión gubernamental

Unidad 3. Gestión gubernamental

Contenido



Gobierno federal

Funciones de política fiscal	Principales ingresos tributarios	Obligaciones a ejercer
<ul style="list-style-type: none">• Estabilización macroeconómica.• Redistribución del ingreso.• Potestades Tributarias.• Ejercicio de instrumentos fiscales.	<ul style="list-style-type: none">• Impuesto sobre la renta.• Impuesto al valor agregado.• Impuesto especial sobre producción y servicios.• Impuesto sobre tenencia y uso de vehículos.• Impuesto sobre automóviles nuevos.• Impuesto sobre servicios expresamente declarados de interés público por ley, en los que intervengan empresas concesionarias de bienes del dominio directo de la nación.• Impuesto a los rendimientos petroleros.• Impuesto al comercio exterior.	<ul style="list-style-type: none">• Legislativa.• Impartición de justicia.• Relaciones exteriores.• Defensa nacional.• Seguridad nacional.• Procuración de justicia.• Electoral.• Derechos humanos.• Educación.• Regulación de las relaciones laborales.• Salud general.• Seguridad social.• Prevención y control de la contaminación.• Planeación económica nacional.• Creación de moneda y regulación del mercado monetario.• Regulación de mercados financieros.• Política cambiaria.• Desarrollo regional.• Extracción y distribución de petróleo e hidrocarburos.• Generación y distribución de energía eléctrica.• Vías generales de comunicación.• Infraestructura básica.• Investigación científica y tecnológica.

Módulo 3. Planeación y gestión gubernamental

Unidad 3. Gestión gubernamental

Contenido



Gobierno estatal¹

Funciones de política fiscal	Principales ingresos tributarios	Obligaciones a ejercer
<ul style="list-style-type: none">• Potestades tributarias.• Ejercicio de instrumentos fiscales.	<ul style="list-style-type: none">• Impuesto sobre erogaciones por remuneraciones al trabajo personal (nóminas).• Impuesto sobre tenencia o uso de vehículos (10 años o más).• Impuesto sobre compraventa de autos usados.• Impuesto sobre rifas, loterías y juegos con cruce de apuestas.	<ul style="list-style-type: none">• Legislativa.• Impartición de justicia.• Procuración de justicia.• Electoral.• Derechos humanos.• Seguridad pública.• Educación pública.• Salud estatal.• Vivienda.• Asistencia social.• Seguridad social.• Servicios culturales, recreación y deporte.• Prevención y control de la contaminación.• Vías estatales de comunicación.• Infraestructura carretera.• Fomento económico.

¹Los impuestos estatales pueden variar dependiendo de cada Estado y no tienen incidencia en los demás.



Gobierno municipal

Funciones de política fiscal	Principales ingresos tributarios	Obligaciones a ejercer
<ul style="list-style-type: none">Ejercicio de instrumentos fiscales.	<ul style="list-style-type: none">Impuesto predial.Impuesto sobre traslación de dominio.Impuesto sobre anuncios publicitarios.	<ul style="list-style-type: none">Seguridad pública.Servicios públicos urbanos.Asistencia social.Seguridad social.Servicios culturales, recreación y deporte.Prevención y control de la contaminación.Regulación económica específica.Planeación del desarrollo urbano.Transportes.

La gestión pública se apoya en un ciclo de cinco pilares que examinan los elementos indispensables para que el proceso de creación de valor público esté orientado a lograr resultados (García y García, 2010). A continuación, se describe cada uno de los pilares:

1. Planificación para resultados: la planificación orientada a resultados debe tener un carácter estratégico, porque la planificación debe hacerse con una visión clara del futuro, por lo menos a mediano plazo, y plantear un conjunto de objetivos que han sido priorizados y jerarquizados mediante un análisis riguroso de los factores políticos, económicos y sociales del entorno. En esta etapa de la gestión pública se debe responder a las preguntas ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir? y ¿cómo podemos llegar?

2. Presupuesto por resultados: es un conjunto de procesos e instrumentos capaces de integrar sistemáticamente el análisis sobre resultados de la gestión pública al proceso de asignación de los recursos, requiere incorporar la información acerca de los resultados en el proceso de toma de decisiones sobre la asignación de los recursos, evitando que esta se realice en base a los mecanismos tradicionales que no toman en cuenta la efectividad y la eficiencia del gasto público.

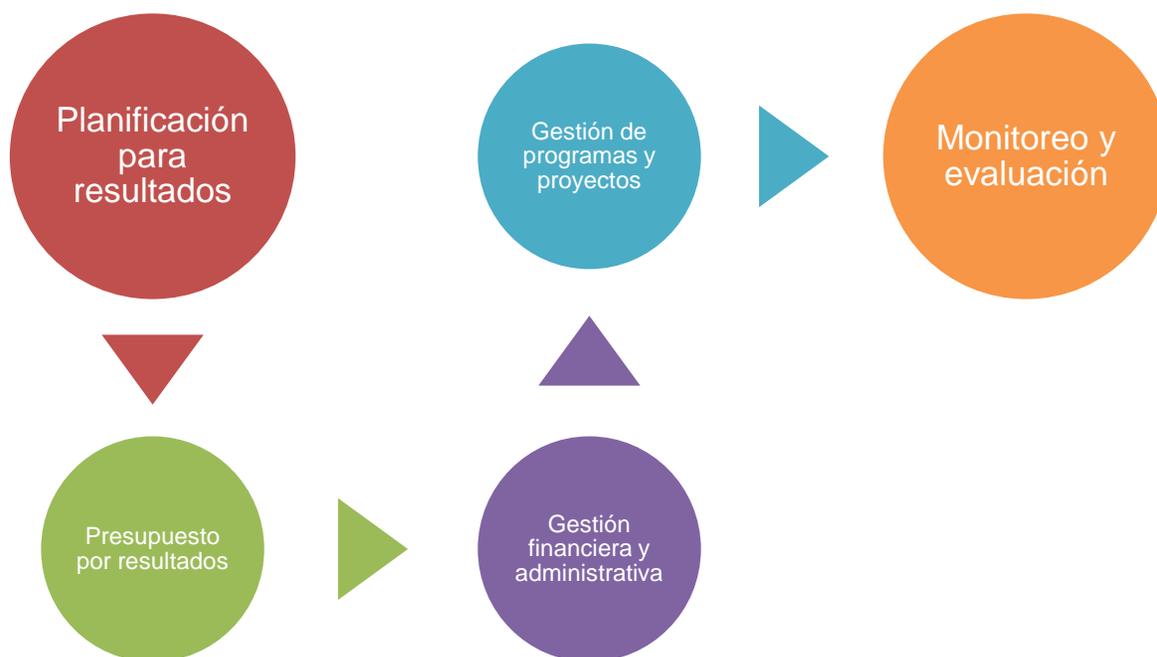
3. Gestión financiera y administrativa: es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de los recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público. Está conformada por los principios, normas, organismos, recursos, sistemas, y procedimientos que intervienen en



las operaciones de programación, gestión y control necesarias tanto para la captación como para el gasto de recursos.

4. Gestión de programas y proyectos: es el medio a través del cual el Estado produce bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno. Una buena gestión de la producción de bienes y servicios descansa en sistemas de información que den cuenta de la cantidad, la calidad y costos de lo que se produce. Este instrumento permite a los directivos y funcionarios públicos tomar decisiones basadas en información sobre la marcha institucional.

5. Monitoreo y evaluación: el monitoreo ofrece la información sobre la situación relativa al cumplimiento de objetivos y efectos de un programa o proyecto, por su parte, la evaluación expresa porqué esos objetivos o efectos se están logrando o no, y expone los cambios que se han producido en los beneficiarios y en la sociedad en general.



El ciclo de la gestión pública. Fuente: adaptado de Shack, 2013.

3.1.1. Antecedentes de la gestión

¿Cómo surge la gestión pública? A lo largo de los años, la administración pública ha enseñado diferentes aspectos de la acción gubernamental. A principios del siglo XX el Estado se centralizaba en el modelo de **Estado vigilante**, interesado en garantizar la



seguridad y soberanía de los ciudadanos, se trata de un Estado que se regía estrictamente por la norma jurídica, y hacia lo que la norma le permitía. Posteriormente, a partir de la década de los treinta, en gran parte de los países capitalistas la idea del Estado cambio hacia el modelo del **Estado benefactor**, en esta fase el Estado estaba dirigido a ofrecer bienes públicos básicos, como educación, salud, vivienda, entre algunos otros. Es aquí cuando los aparatos gubernamentales fueron creciendo para tener cobertura de los servicios básicos, convirtiéndose en grandes aparatos de producción de servicios.

En la segunda mitad de siglo XX, la intervención estatal se amplía a diversos sectores de actividad, en esta etapa la norma jurídica queda atrás dando lugar a los consensos que los actores políticos en turno consideraban estratégicos para el desarrollo económico. Es la fase amplia del Estado benefactor, también llamado Estado omnipresente. En esta fase crecen las dependencias ya existentes y surgen otras nuevas, las dependencias gubernamentales comienzan a dividirse, disputándose los espacios y los recursos, los cuales comienzan a escasearse a causa del déficit público provocado por la excesiva intervención estatal. Por tanto, la acción gubernamental se vuelve más interactiva involucrándose con agentes y agencias no gubernamentales, se percibe un escenario de espacios que se definen por la interacción de actores que alteran la actividad de las dependencias y las obligan a desplegar capacidades para adaptarse a dichos cambios (Cabrero, 1998).

A partir de los años sesenta nace la escuela de las políticas públicas, área disciplinaria que surge de la necesidad de comprender una realidad compleja y difusa que aquella en la que surgió la administración pública. Una vez que el Estado omnipresente entra en una difícil crisis de legitimidad, a fines de la década de los setenta, se inicia nuevamente la reconfiguración del aparato estatal. Surge el **Estado modesto** o llamado también Estado regulador, comprometido con la articulación de los esfuerzos de los actores, es en este escenario que lo público deja de ser un monopolio estatal que rescata su naturaleza original, para convertirse en un espacio para el conjunto de individuos, agencias y agentes de una sociedad, dentro del cual las dependencias gubernamentales son sólo uno de los componentes.

Por lo anterior, la hechura de las políticas públicas y de los programas gubernamentales se lleva a cabo mediante agentes no gubernamentales. Es por eso que de nada sirven las dependencias subordinadas al gobernante, pues son incapaces de sobrevivir a cambios agresivos en su planeación, es preferible tener dependencias que funcionen con altos grados de profesionalización, haciendo bien lo que les corresponde hacer, aunque el gobierno central no pueda intervenir en ellas como quisiera.

Se cree que los **problemas primordiales** de una dependencia gubernamental se relacionan con (Cabrero, 1998):



- ¿Cómo manejar adecuadamente sus recursos para sobrevivir?
- ¿Cómo interrelacionarse de manera óptima con otras dependencias y con el usuario del servicio que provee?
- ¿Cómo redefinir constantemente la misión para hacer viable, en el largo plazo, la acción institucional?

Bajo estos cuestionamientos se constituye el supuesto de que un buen gobierno se da cuando el conjunto de dependencias funciona con:

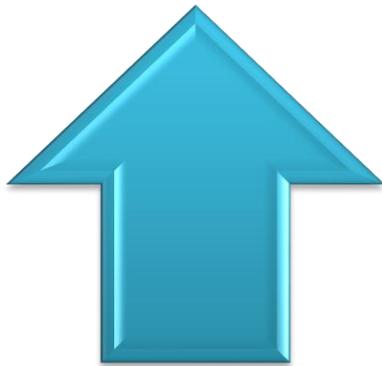
- Eficiencia en el ejercicio de los fondos públicos.
- Eficacia en la interacción con agentes y agencias externos.
- Legitimidad en la prestación del bien o servicio que produce (es decir, la satisfacción al cliente y la rendición de cuentas).

En el origen de la gestión pública se explica gran parte de las carencias teóricas en torno a su progreso, ya que ésta se ha ido desarrollando rápidamente adaptándose a la realidad, es decir, mediante el análisis de experiencias de gestión y el estudio de casos, esta área se ha desarrollado en torno a la perspectiva de una ciencia social.

La evolución de la gestión cambió la organización de la administración pública, ya que la gestión es el órgano primordial de la actividad administrativa. La gestión pública está orientada a las políticas de gobierno y proporciona las capacidades tecnológicas, organizativas y funcionales para que las decisiones y las acciones de gobierno tengan, no sólo la lógica argumentativa sino, la consistencia en el momento de su implementación (Cabrero, 1998).

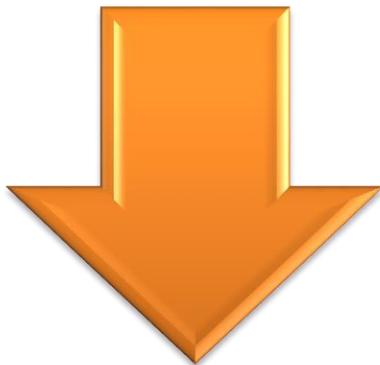
3.1.2. La nueva gestión pública

Para iniciar, es necesario identificar las diferencias entre la gestión pública tradicional y la nueva gestión pública:



Nueva gestión pública

- Desregulación.
- Gestión orientada al cliente.
- Énfasis de responsabilidades de gestión y motivación para la mejora.
- Introducción de la competencia y el mercado.
- Métodos de evaluación y técnicas de gestión.
- Descentralización.
- Reorganización e implicación de la función pública en la gestión y las reformas.



Gestión pública tradicional

- Regulación y objetivos vagos.
- Gestión orientada hacia dentro.
- Ausencia de responsabilidades de gestión y motivación para la mejora.
- Ausencia de competencia.
- Ausencia de evaluación y técnicas de gestión.
- Centralización.
- Función pública burocratizada.

Nueva gestión pública vs gestión pública tradicional, adaptado de Montesinos (1998).

¿Qué pretende lograr la nueva gestión pública? La nueva gestión pública (NGP) busca una **administración eficiente** que sea capaz de satisfacer las necesidades de los individuos al menor costo posible, logrando con ello una plena rendición de cuentas.

La NGP es un conjunto de conceptos, propuestas, supuestos, tecnologías y herramientas orientado al mejoramiento del desempeño de las acciones de la administración pública, bajo la premisa de aumentar su eficiencia y eficacia (Aguilar y Jaime, 2014). Es algo más que un modo de hacer las cosas es fundamentalmente un sistema de capacidades, comunicación, realización, cooperación y ejecución, que tiene por objeto traducir en resultados lo que se concibe como idea o proyecto. Pretende ser una alternativa de actuación para hacer frente a los intereses, demandas y problemas presentes en las organizaciones gubernamentales.

La NGP ha prestado atención a la administración pública, ha cuestionado su estructura burocrática, de organización y operación, y se ha presentado como una práctica profesional que posee los métodos de reorganización y de trabajo apropiados para incrementar la eficiencia y mejorar la calidad de la gestión gubernamental (Aguilar, 2007).



Debido a la relevancia de la NGP, se han diseñado diversas propuestas para su aplicación. Por ejemplo, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) ha instrumentado ocho estrategias para aplicar en la NGP (Díaz, 2013):

1. Devolver autoridad y otorgar flexibilidad (dar al administrador libertad en las decisiones, facultad de decisión y flexibilidad en el manejo de recursos públicos).
2. Asegurar el desempeño, control y la rendición de cuentas.
3. Desarrollar la competencia y la elección.
4. Proveer servicios 'responsivos' a los ciudadanos (orientación estratégica, participación al ciudadano, transparencia y acceso a la información).
5. Mejorar la gerencia de recursos humanos.
6. Optimizar la tecnología de la información.
7. Mejorar la calidad de la regulación.
8. Fortalecer las funciones de dirección del gobierno central.

Por su parte, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) propone un modelo para la gestión pública, que tiene las siguientes características (Guerrero, 2008):

Características del modelo de gestión pública del CLAD	
La profesionalización de la alta burocracia	Debe constituirse un núcleo estatal estratégico, fundamental para la formulación, supervisión y regulación de las políticas, formado por una élite burocrática técnicamente preparada y motivada.
La transparencia en la administración pública	Sus administradores deben ser responsabilizados democráticamente ante la sociedad.
Descentralizar la ejecución de los servicios públicos	Las funciones que pueden ser realizadas por los gobiernos subnacionales, y que antes estaban centralizadas, deben ser descentralizadas. Esta medida procura obtener ganancias en eficiencia y efectividad, y aumentar la fiscalización y el control social de los ciudadanos sobre las políticas públicas.
La administración debe basarse en la desconcentración organizacional	Los organismos centrales deben delegar la ejecución de las funciones hacia las agencias descentralizadas.
La administración pública gerencial se orienta, al control de los resultados	Se requiere la presencia de otros tres mecanismos, esenciales en este proceso: <ul style="list-style-type: none">- El primero, es el establecimiento de un modelo contractual entre el organismo central y las agencias descentralizadas. El denominado contrato de gestión, que tiene como base metas



	<p>cuantitativas definidas a priori y posteriormente evaluadas. El contrato de gestión también debe definir qué hacer después de la evaluación, en términos de sanciones, premios u otras formas de corregir los errores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La buena definición de los objetivos organizacionales depende también de la modificación de la rígida jerarquía que caracterizaba al modelo burocrático weberiano. Esto debe ser así porque es preciso hacer a los funcionarios públicos responsables de las metas, conscientes de la misión de su organización, y la mejor forma de lograrlo es delegando poder (<i>empowerment</i>). - Por último, la administración pública basada en los resultados tendrá que realizar fuertes inversiones en la construcción de instituciones y en el entrenamiento de personal calificado, para posibilitar la evaluación del desempeño, tanto organizacional como individual.
<p>La mayor autonomía gerencial de las agencias y de sus gestores debe ser complementada con nuevas formas de control</p>	<p>Control de resultados, realizado a partir de indicadores de desempeño estipulados de forma precisa en los contratos de gestión. Control contable de costos, que abarcará no sólo el control de los gastos realizados, sino también el descubrimiento de formas más económicas y eficientes de hacer cumplir las políticas públicas. Control por competencia administrada, o por cuasimercados, en los cuales las diversas agencias buscan ofrecer el mejor servicio a los usuarios. Control social, por medio del cual los ciudadanos evaluarán los servicios públicos o participarán en la gestión de los mismos.</p>
<p>Modelo gerencial de administración pública</p>	<p>Es preciso distinguir dos formas de unidades administrativas autónomas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La primera es aquella que comprende a las agencias que realizan actividades exclusivas de Estado, y en consecuencia son, por definición, monopólicas. • El segundo tipo de agencias descentralizadas actúa en los servicios sociales y científicos, el Estado debe continuar actuando en la formulación general, en la regulación y en el financiamiento de las políticas sociales y de servicio en un sector público no estatal en varias situaciones.



La reforma gerencial del Estado es la orientación del suministro de servicios hacia el ciudadano-usuario	Con este cambio, los ciudadanos deben participar tanto en la evaluación como en la gestión de las políticas públicas, especialmente en el área social. La consolidación de la democracia ofrece una doble posibilidad: construir una democracia representativa eficaz, apartándose definitivamente de la herencia autoritaria, e instituir nuevas formas de participación, principalmente en lo que se refiere al control público, al nivel local del suministro de los servicios públicos.
El papel de la burocracia en relación con la democratización del poder público	De acuerdo con los principios de la reforma gerencial, es preciso aumentar el grado de responsabilidad del servidor público en tres aspectos: <ul style="list-style-type: none">- Ante la sociedad, tornando la administración pública más transparente, orientada hacia la rendición de cuentas. En este sentido, es preciso entrenar a los funcionarios públicos para que comiencen a tratar a los ciudadanos como consumidores cuyos derechos deben ser respetados. Además de esto, la burocracia tendrá que percibir al usuario del servicio como un posible aliado en la búsqueda por resolver los problemas.- Ante los políticos electos en términos de la democracia representativa, sean del gobierno o de la oposición.- Ante los representantes formales e informales de la sociedad, que estén actuando en el ámbito de la esfera pública no-estatal.

Fuente: Adaptado de Guerrero, 2008.

Este modelo de gestión pública le atribuye mucha importancia a la **participación ciudadana**, manifestando su función en la evaluación de las metas alcanzadas por la gestión pública, adquiriendo la obligación de rendir cuentas a la sociedad, transformando así los mecanismos de control tradicional sustentados fundamentalmente en la observancia de la norma y en la disciplina procedimental (Guerrero, 2008).



3.1.3. El control como principio de gestión



Tomada de freepik.es.

¿Para qué sirve el control en la administración pública?

El control es un elemento que se utiliza para prevenir riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de objetivos y metas establecidos. La gestión basada en el control se aplica en todo tipo de organizaciones sin importar su tamaño.

Mediante la evaluación de las actividades administrativas se lleva a cabo un estudio del control de gestión para analizar la eficiencia y eficacia de las entidades de gobierno y la aplicación de los recursos públicos, utilizando indicadores de desempeño para determinar los beneficios de sus actividades.

A los ciudadanos les interesa que el Estado les retribuya con servicios y bienes, la contribución que realizan ya sea de forma directa o indirecta, así surge el interés de exigir que los servicios sean de calidad y entregados en tiempo y forma oportuna. Por otro lado, a la población también le interesa que este proceso se dé mediante una gestión pública que genere la máxima producción, utilizando de forma óptima los recursos (financieros, materiales y humanos) disponibles y evitando el desvío de los mismos para fines particulares.

La administración pública tiene mucha similitud con la actividad privada, al igual que este sector, requiere tener metas, que le permitan medir sus resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia y eficacia.

Para medir la eficiencia y eficacia es necesario hacer un proceso de evaluación de la gestión, ésta es entendida como las técnicas que la dirección de una organización establece de forma periódica y sistemática para medir el resultado de sus actividades y la responsabilidad del funcionario público, en relación con unos estándares de resultados esperados, proyectando acciones a futuro en busca de un mejoramiento continuo.

Las instituciones públicas tienen como principal objetivo producir bienes y prestar servicios públicos a la sociedad, los cuales son necesarios para el desarrollo económico de las naciones y la procuración del bienestar social. Por ello, se requiere que su funcionamiento se sostenga en los principios de transparencia y rendición de cuentas, para lograr su misión y satisfacer las demandas de la sociedad, por lo que es necesaria una gestión eficaz,



eficiente y responsable de dichas instituciones, para mantenerse en las mejores condiciones de operación y lograr un equilibrio próspero entre su administración y la consecución de los fines sociales o económicos que tiene previstos. Dentro de esta perspectiva, el control interno es considerado como una herramienta administrativa valiosa para lograr con mayor eficiencia los objetivos y metas de las instituciones públicas, elevar su desempeño, cumplir con la normativa aplicable, y consolidar la transparencia y rendición de cuentas (ASF, 2015).

Las instituciones de la Administración Pública Federal (APF), en su labor por tener un control en sus dependencias, han llevado a cabo esfuerzos por implantar, de manera formal, sistemas de control interno, entre los que se encuentran:

- El pronunciamiento de las primeras Normas Generales de Control Interno en 2006.
- La publicación del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en Materia de Control Interno en 2010.
- La expedición del Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno y su actualización en mayo de 2014.

De acuerdo a la Auditoría superior de la federación, los componentes del control interno son los siguientes:

Componentes del control interno	
Componente	Definición
Ambiente de control	Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en toda la institución.
	Proporciona disciplina y estructura para apoyar al personal en la consecución de los objetivos institucionales.
	El titular de la institución y, en su caso, el órgano de gobierno y demás funcionarios estatales deben establecer y mantener un ambiente de control que implique una actitud de respaldo hacia el control interno.
Evaluación de riesgos	Es el proceso para identificar y analizar los riesgos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos de la institución.
	Esta evaluación provee las bases para desarrollar respuestas apropiadas al riesgo, que mitiguen su impacto en caso de materialización. Se deben evaluar los riesgos provenientes tanto



Actividades de control	<p>de fuentes internas como externas, incluidos los riesgos de corrupción.</p>
	<p>Son las acciones establecidas por la institución, mediante políticas y procedimientos, para responder a los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento y logro de los objetivos.</p> <p>Se llevan a cabo en todos los niveles de la institución, en las distintas etapas de los procesos y en los sistemas de información.</p>
Información y comunicación	<p>La información es necesaria para que la institución lleve a cabo sus responsabilidades de control interno para el logro de sus objetivos.</p> <p>La institución requiere tener acceso a comunicaciones relevantes y confiables en relación con los eventos internos y externos.</p> <p>La información y comunicación eficaces son vitales para la consecución de los objetivos institucionales.</p>
	<p>La supervisión del sistema de control interno es esencial para contribuir a asegurar que los objetivos institucionales, el entorno operativo, el marco legal aplicable, los recursos asignados y los riesgos se mantienen alineados con los objetivos.</p> <p>Las evaluaciones internas y las independientes se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, están presentes y funcionan de manera sistémica.</p>
Supervisión	

Fuente: Adaptado de la Auditoría Superior de la Federación, 2015.



3.2. Gestión gubernamental por niveles de gobierno

Para los tres niveles de gobierno (municipal, estatal, federal) la gestión pública es diferente, cada dependencia y entidad planifica de acuerdo a las necesidades de las demandas de la sociedad, ya que su principal objetivo es servir a los ciudadanos. Por tanto, se hace necesario que el gobierno tenga un enfoque orientado a resultados. Para que no exista un descontento en la sociedad, es preciso que haya coherencia entre lo que el gobierno hace y los resultados que da, asimismo que corresponda lo que los particulares pagan en forma de impuestos, y lo que reciben en bienes y servicios del Estado.

El ejecutivo federal tiene como misión que el gobierno funcione bien, que este orientado a alcanzar los resultados que la población requiere, usando mecanismos eficientes para lograrlos (SFP, 2008). El gobierno federal mexicano tiene la labor de mejorar su gobernanza para tener una gestión eficiente y eficaz en los tres niveles de gobierno, por lo que se requiere un rediseño de la Administración Pública Federal (APF) que de soporte a los gobiernos subnacionales del país, a manera de fortalecer sus capacidades institucionales, por medio de una mayor autonomía al gobierno local y efectiva gestión intergubernamental entre los tres órdenes de gobierno (INAP, 2010).

El gobierno federal mexicano no obliga la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño en entidades y municipios, es decir, brinda completa autonomía de gestión para que estos niveles de gobierno evalúen sus recursos con total libertad, implementando sistemas de evaluación con base en las características organizacionales y funcionales de su gobierno.



Por lo tanto, es una oportunidad para que las entidades y municipios en México, puedan formular la cultura de evaluación, su desarrollo e implementación con base a un modelo de gestión, acorde a sus propias estructuras y servicios. En este sentido, los estados y municipios son los que definen su propia agenda y modelo de evaluación (INAP, 2010).



3.2.1. Gestión pública federal

La gestión de las instituciones gubernamentales se basa en un conjunto de decisiones encaminadas a coordinar y potenciar los recursos públicos (incluidos los recursos humanos) y desarrollar e impulsar medios alternativos para alcanzar metas individuales y colectivas en un entorno político-jurídico. Por lo tanto, la gestión pública se define como la capacidad de las autoridades facultadas para ejercer las atribuciones del Poder ejecutivo de forma tal que lleven al cumplimiento de los fines y propósitos, que legal y socialmente les han sido asignados (SGP, 2008).

Un reto que afronta la gestión pública del país es el cambio de las estructuras y los procesos de actuación de la administración pública, con el fin de mejorar sus resultados. Por ello, su actuación implica garantizar eficiencia, eficacia, calidad, y explorar soluciones diferentes en la prestación de servicios, para lograr resultados de mayor valor e impacto en la sociedad.

Bajo este contexto se creó el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal, con este Programa, el Ejecutivo Federal hace propios diversos postulados de una gestión pública renovada, tales como (SGP, 2008):

- **Reducir la desigualdad** en el grado de desarrollo de las organizaciones públicas mediante la mejora de áreas gerenciales comunes, gracias a la estandarización de mejores prácticas.
- **Facilitar la mejora de la gestión** de las instituciones, mediante reformas al marco regulatorio de aplicación obligatoria a toda la Administración Pública Federal.
- Permitir una **toma de decisiones presupuestales informada**, considerando los resultados de su gestión.
- **Mejorar la rendición de cuentas** mediante la generación y difusión de información sobre el desempeño institucional y el de la Administración Pública en su conjunto.

Acorde a dichos postulados, el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal tiene como objetivos (SGP, 2008):

- Maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la Administración Pública Federal.
- Incrementar la efectividad de las instituciones.
- Minimizar los costos de operación de las dependencias y entidades.

Para el buen funcionamiento del Programa de Mejora de la Gestión (PMG), éste se basa en cinco etapas.



Etapas del Programa de Mejora de la Gestión (PMG). Fuente: adaptado de la Secretaría de la Gestión Pública, 2008.

- **Orientación a resultados:** Se centra en los resultados intermedios y finales alcanzados, por encima de las actividades realizadas, a fin de evitar que el programa se convierta en un sistema de requerimientos rígidos que no agreguen valor.
- **Flexibilidad:** Reconoce la existencia de diferentes grados de desarrollo de las dependencias y entidades, por lo cual los compromisos y grados de avance de las instituciones en las acciones, serán definidos en función de cada realidad institucional.
- **Innovación y experiencia:** Reconoce la experiencia institucional y la creatividad de los servidores públicos de la APF para diseñar e implementar las acciones necesarias en sus instituciones.
- **Sinergia:** Coordina esfuerzos, personas, recursos, normas, procesos y tecnologías, como parte de un mismo círculo de mejora de la gestión y, como piezas de un sistema plenamente interconectado de actores y estrategias con objetivos comunes.
- **Participación ciudadana:** Considera la captación e integración de las necesidades y opiniones ciudadanas, para orientar la mejora de las instituciones y los procesos que las sustentan satisfaciendo con ello sus expectativas.



3.2.2. Gestión pública estatal

Las políticas públicas destinadas a conceder competencias y funciones a los gobiernos regionales y locales a partir del gobierno central han expandido el debate sobre la eficiencia y las capacidades de gestión de estos niveles de gobierno.

Los gobiernos regionales fomentan inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo, con la finalidad de promover el desarrollo y la economía regional. Adoptan sus políticas regionales en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, adaptándolas a su realidad territorial (Bastidas D. y Pisconte J., 2009).

En las entidades del país se han desarrollado modelos de planeación y evaluación de la gestión, enseguida se mencionan dos de ellos los cuales también se pueden aplicar en otros niveles de gobierno:

- **Sistema de indicadores de gestión.** El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS S.N.C.), mediante sus programas de crédito, incorpora diversos diseños de indicadores de gestión para promover el cambio estructural y medir los impactos en el desarrollo. Se incorporan indicadores de gestión relativos a: eficiencia administrativa, unidad de atención ciudadana, profesionalización, control de residuos peligrosos, eficiencia costo integral, inversiones y financiamientos.
- **Agenda desde lo local (DLL).** Es un programa del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), dependiente de la Secretaría de Gobernación, inclinado a impulsar el desarrollo integral de los municipios del país y originar condiciones de equidad entre todos los ciudadanos mexicanos. Es una herramienta que permite que los tres niveles de gobierno brinden soluciones específicas a los problemas habituales de la ciudadanía y sus autoridades locales.

Actualmente existe una diversa variedad de modelos de evaluación aplicables a nivel estatal, como ejemplo se puede mencionar el caso del estado de Sinaloa, donde se creó un nuevo modelo de planeación y evaluación de la gestión y las políticas públicas con los siguientes proyectos, de los cuales se indica su objetivo:

Módulo 3. Planeación y gestión gubernamental

Unidad 3. Gestión gubernamental

Contenido



Nuevo modelo de planeación y evaluación de la gestión y las políticas públicas. Fuente: adaptado de la Secretaría de Innovación Gubernamental, 2011.



3.2.3. Gestión pública municipal

La evaluación del desempeño municipal debe concebirse a partir de la integración de diversos componentes, ya que requiere mediciones de diferente índole para obtener información sobre las actividades y resultados de su gestión. La evaluación del desempeño es la medición para comprobar el grado de logro de los resultados, por lo que se tiene que basar en indicadores mesurables. Los gobiernos locales adoptan sus políticas locales en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, integrándose a las políticas regionales y adaptándolas a su realidad local (Bastidas D. y Pisconte J., 2009).

Se considera que los gobiernos regionales y locales no cuentan con las capacidades necesarias para asumir las competencias y funciones para hacerse cargo de su propio desarrollo, estas evidencias se confrontan a los paradigmas que consideran al municipio como el lugar esencial para la democratización de las decisiones, y la escala necesaria para mejorar la gestión pública y acceder a un estado eficiente (INAP, 2010).

Los indicadores y las metas para medir el desempeño de la gestión pública municipal deben ser expresivos de los resultados esperados, es así que en el ámbito local se promueven esfuerzos para lograr una cultura de medición de desempeño mediante indicadores de evaluación enfocados a alcanzar una mejora en la gestión pública, generando los siguientes puntos (Olivera y Cano, 2012):

- Apoya el conocimiento y el aprendizaje del accionar, que a menudo se desarrolla en forma irreflexiva y rutinaria.
- Provee información para adoptar medidas de mejoramiento de la gestión, encaminadas al rediseño de los programas, modificando sus estrategias de entrega de los bienes y servicios a las poblaciones destinadas.
- Permite realizar ajustes en la operación y valorar la pertinencia de las acciones realizadas en pos de alcanzar las metas institucionales.
- Favorece la competencia por recursos públicos.
- Logra la transparencia y rendición de cuentas.

En el Estudio Comparado sobre Sistemas de Medición de Desempeño Municipal en América Latina se establecieron los siguientes sistemas de indicadores municipales:



Sistemas de Indicadores Municipales. Fuente: adaptado de Olivera y Cano, 2012.

Sistema de Indicadores de Desarrollo (SINDES): creado en 2001 para apoyar la evaluación del desempeño institucional de los municipios en México; introduce los conceptos de gestión por resultados y guía a los participantes en su interpretación y aplicación y el desarrollo de herramientas internas y mecanismos institucionales para su apropiación y consolidación. El enfoque de los indicadores se encuentra en los servicios municipales que vinculan la gestión con los ciudadanos, incluye áreas de finanzas y procedimientos administrativos como base institucional asociadas con la prestación de los servicios municipales.

Sistema de Indicadores de Gestión Municipal (SIGEM): este sistema fue creado por el Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (CIDE) y el Instituto Nacional para el Desarrollo Social (INDESOL) perteneciente a la SEDESOL. El SIGEM funge como una



base de datos que integra parte de la información existente sobre los municipios en México, proveniente de diversas fuentes, con la finalidad de respaldar la gestión local mediante indicadores. Sus principales usos se relacionan con la investigación académica, aunque también pretende ser utilizada como herramienta para la toma de decisiones en el ámbito de las políticas públicas subnacionales.

Estudio de desempeño del gobierno en los municipios mexicanos: Desarrollado por el Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM), propone una metodología para medir en forma relativa el desempeño de los gobiernos estatal, federal y municipal en los 100 municipios más poblados de México. Mediante indicadores económicos operativos y financieros que muestran el impacto de la política económica del gobierno sobre los municipios seleccionados; reflejando el desempeño gubernamental en este ámbito.

Ciudades competitivas y ciudades cooperativas: Revisa algunos índices de competitividad urbana existentes y presenta una propuesta metodológica para la elaboración de un índice de competitividad para las ciudades mexicanas. Contiene características poblacionales que determinan diferenciales en la competitividad, características de infraestructura urbana, de calidad de los servicios urbanos, del equipamiento en educación, salud, medio ambiente, parques industriales y telecomunicaciones y características gubernamentales, marco legal y reglamentario.

Programa Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA): Mide la transparencia a nivel municipal, contemplando indicadores que miden la transparencia en el gobierno local en tres áreas: información ciudadana, atención ciudadana y espacios de comunicación gobierno-ciudadanos.



3.3. Gestión y operación interna

La gestión pública está encaminada al logro de resultados, que se alcanzan mediante un proceso de gestión llevado a cabo en las instituciones gubernamentales. Este proceso inicia con una planeación estratégica y culmina con la evaluación de los objetivos, con la finalidad de cumplir adecuadamente con la prestación de servicios públicos a la población.

Los servicios públicos en los tres niveles de gobierno están obligados a satisfacer las necesidades que demanda la sociedad, incorporando la participación ciudadana, por tanto, deben tomar en cuenta las propuestas de los individuos.

La intensidad de la **participación ciudadana**, el desarrollo de las economías de mercado, la comunicación entre la autoridad y los ciudadanos, las exigencias de mayor eficiencia en el desempeño institucional y el imperativo de fortalecer la gobernabilidad democrática ubican a la gestión pública en el mundo de los procesos y los resultados que conllevan a mejorar la relación entre la sociedad y el Estado (Uvalle, 2002).

Si bien las políticas públicas son consideradas como acciones de gobierno para solucionar un problema público, la gestión es la encargada de diseñarlas e implementarlas para dar cumplimiento a los objetivos establecidos. Es decir, por medio de la gestión **se generan los recursos para ejecutar y evaluar las acciones** de la Administración Pública Federal.

3.3.1. La gestión administrativa

¿Cómo se lleva a cabo la gestión administrativa en las instituciones públicas? La gestión administrativa se da cuando se utilizan los recursos de la institución para lograr los objetivos deseados. Este tipo de gestión se aplica mediante un proceso administrativo de cuatro funciones:



Proceso administrativo. Fuente: adaptado de Álvarez y Chica, 2008.

Planeación: ¿Qué se debe hacer? esta etapa inicia cuando se realiza un plan de acción, integrando las actividades que se pretenden realizar, fijándose los pasos para llegar a la meta esperada. La planeación nace con la decisión de actuar sobre un problema y continúa con el análisis de las alternativas disponibles para plantear estrategias. En esta etapa se consideran las actividades de:

- Planeación a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Organización: ¿Quién lo va a hacer? una vez determinada la estrategia a ejecutar, se distribuyen las actividades que serán realizadas por cada uno de los miembros del grupo, de igual forma, se coordinan los recursos disponibles en la institución, que pueden ser humanos, materias y financieros. En esta etapa se consideran las actividades de:

- Subdividir el trabajo en unidades o departamentos.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.

Dirección: ¿Cómo se va a hacer? dentro de esta etapa se encuentra la ejecución de los planes, es aquí donde el agente público encargado de la ejecución pone en acción a su



equipo de trabajo, supervisando el cumplimiento de las metas de la organización. En esta etapa se consideran las siguientes actividades:

- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Revisar los resultados de la ejecución.

Control: ¿Cómo se está haciendo? en esta última parte del proceso se evalúa lo que se está haciendo, para determinar si se está progresando con el objetivo establecido. En esta etapa se consideran actividades como:

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados con los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

Es importante para el agente público la planeación, organización, dirección y control de estrategias que permitan desarrollar de manera óptima las tareas propuestas.

3.3.2. La gestión financiera

¿De qué se encarga la gestión financiera?

La gestión financiera es muy importante para el funcionamiento de las organizaciones, se encarga de administrar los recursos financieros de las instituciones gubernamentales, con el objetivo de que el presupuesto se ejecute adecuadamente. Está compuesta por las normas y procedimientos que intervienen en las operaciones de gestión y control, necesarias para la aplicación de los recursos.



Fases de la gestión financiera.

La gestión pública financiera está conformada por el presupuesto público, prestando especial atención a la **transparencia** y la **rendición de cuentas**. Para el buen



funcionamiento de las organizaciones gubernamentales, se deben gestionar de forma eficiente los recursos financieros. En el caso de la administración vigente, la Auditoría Superior de la Federación (ASF) elaboró el *Análisis del Informe de avance de Gestión financiera 2016*, el cual comprende:

- a) Los avances logrados en los programas aprobados en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), que incluye los financieros (ingresos y egresos) y los físicos (indicadores de desempeño y las metas que miden los resultados alcanzados al primer semestre del ejercicio fiscal 2016), a fin de conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las necesidades proyectadas en los programas presupuestarios.
- b) El flujo contable de los ingresos y de los egresos al 30 de junio de 2016.

En el mismo documento, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público precisa que el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación se construyó con base en cuatro ejes:

1. Programas presupuestarios.
2. Servicios personales y estructuras orgánicas.
3. Gastos de operación.
4. Programas y proyectos de inversión.



Da clic en la imagen para revisar el *Análisis del Informe de avance de Gestión financiera 2016*.



3.3.3. Presupuesto basado en resultados

¿En qué consiste el Presupuesto basado en Resultados (PbR)? Es una herramienta que mide los resultados de las organizaciones públicas, enfocándose en el logro de las metas y objetivos, y establece el impacto que éstos generan en la población.

Objetivos del PbR

Determinar la eficiencia y la eficacia del gasto público

Brindar información que permita una mejor toma de decisiones

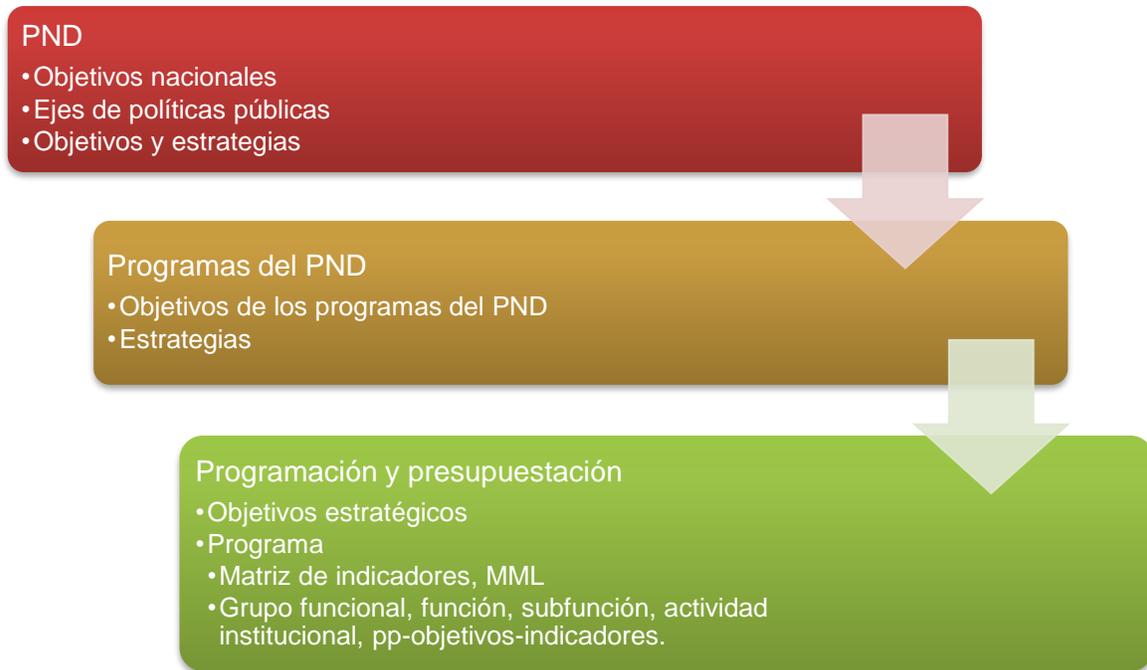
Alinear las actividades de presupuestación, monitoreo y evaluación con los resultados previstos

Transparentar las acciones del gobierno y fomentar la rendición de cuentas

Objetivos del Presupuesto basado en Resultados, adaptado de Rivero (2013).

Las estrategias del PbR son (SHCP, 2008):

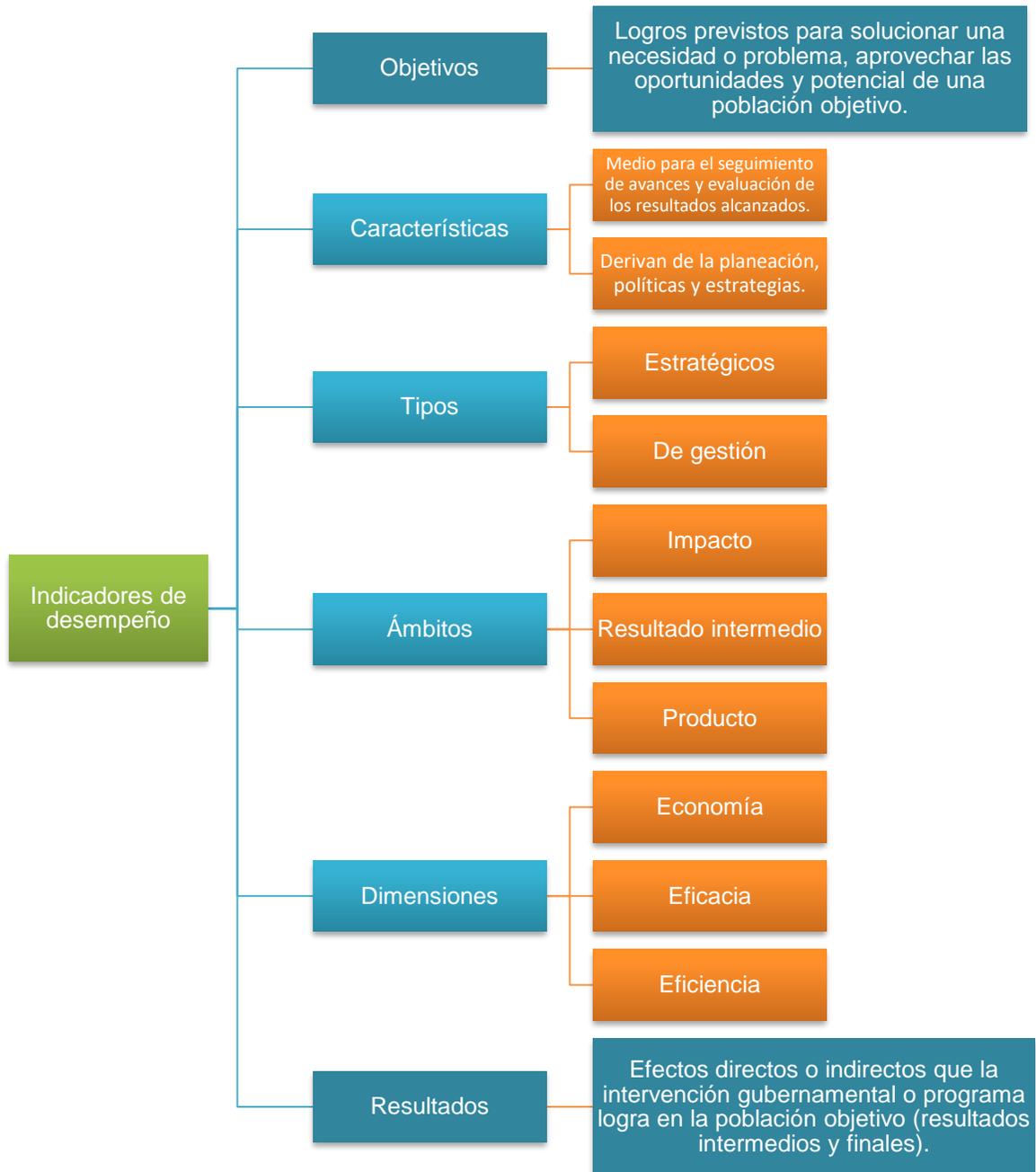
- Crecimiento en el bienestar y calidad de vida de la población objetivo.
- Impulso efectivo e incentivos adecuados a la actividad económica y el empleo con sustentabilidad ambiental.
- Aumento en la cobertura y calidad de la infraestructura pública.
- Mayor cobertura y mejor calidad de los servicios públicos.
- Incremento en la productividad de los bienes públicos que se entregan a la sociedad.
- Disminución del costo de operación y del gasto en actividades administrativas y de apoyo.
- Claridad sobre lo que la población recibe por la aplicación de sus impuestos y de los recursos públicos.



PbR y su vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo. Fuente: adaptado de Rivero, 2013.

El PbR incorpora en las decisiones presupuestarias la planeación, programación, seguimiento y evaluación; vincula el presupuesto con la mejora continua de las políticas, de los programas, del desempeño de las instituciones y de la calidad del gasto público, considerando los resultados de las evaluaciones, de igual forma, considera los objetivos y los resultados esperados con la asignación de los recursos presupuestarios.

Con el propósito de mejorar las políticas, el diseño y gestión de las instituciones y de incentivar a los servidores públicos a lograr los objetivos y los resultados establecidos, es indispensable hacer uso de indicadores de desempeño (SHCP, 2008).



Relación directa de Objetivos, Resultados e indicadores. Fuente: adaptado de la SHCP, 2008.



Cierre de la unidad

Felicitaciones, has concluido con el estudio de la *Unidad 3. Gestión gubernamental*.

En la primera parte de la unidad estudiaste las generalidades de la gestión gubernamental, iniciando con sus antecedentes, para conocer la nueva gestión pública e identificar la importancia del control interno en la gestión pública, permitiendo el reconocimiento de que la gestión se da mediante un proceso de planeación que busca mejorar la eficiencia de las organizaciones, para poder evaluar el desempeño de sus resultados.

En la parte intermedia del análisis, aprendiste acerca de la gestión gubernamental en los tres niveles de gobierno, para reconocer que cada dependencia y entidad lleva a cabo una planeación y control con base en las necesidades de su entorno, pero respetando la jerarquía institucional, considerando que las órdenes vienen desde lo más alto del nivel jerárquico.

Por último, analizaste la gestión tanto administrativa como financiera, concibiendo que ambas se utilizan en la aplicación de los recursos públicos, los cuales son indispensables para la ejecución de los programas y para su supervivencia durante los cambios latentes en la administración pública, es decir, la aplicación inadecuada del presupuesto ocasiona problemas para lograr la misión de los programas de gobierno. Para ello es primordial que la administración pública introduzca el presupuesto basado en resultados en su planeación, ya que es una herramienta que ayuda a mejorar la gestión de los recursos, y a ser eficientes en los servicios que se le proporciona a la población.

Con esta unidad se cierra el análisis del *Módulo 3. Planeación y gestión gubernamental*, donde adquiriste los conocimientos necesarios para ser capaz de planear, diseñar y gestionar políticas públicas y proyectos, con el objetivo de lograr un desarrollo sustentable en la sociedad, para lo cual fue indispensable que analizaras el ciclo de las políticas públicas, el proceso de planeación nacional y la gestión gubernamental.

Ahora bien, estás listo para estudiar el *Módulo 4. Administración pública y participación ciudadana*, en el que analizarás al Estado Mexicano a partir del enfoque de gestión pública, de igual forma, identificarás la importancia de la participación ciudadana en el proceso de planeación nacional.



Fuentes de consulta

- Aguilar, A.A. y Jaime B. (2014). *Nueva gestión pública y arreglo organizacional en el gobierno municipal de Texcoco*. Centro universitario Texcoco de la UAEM.
- Aguilar, L. (2007). *Aporte de las políticas públicas y la nueva gestión pública a la gobernanza*. CLAD Reforma y Democracia. Pp. 1-15.
- Álvarez, A. y Chica S. (2008). *Gestión de las organizaciones públicas*. Escuela Superior de Administración Pública.
- Auditoría Superior de la Federación ASF (2016). *Análisis del Informe de avance de Gestión financiera 2016*. Cámara de Diputados. Recuperado de https://www.asf.gob.mx/uploads/56_ Informes_especiales_de_auditoria/ANALISIS_DEL_INFORME_DE_AVANCE_DE_GESTION_FINANCIERA_2016.pdf
- Auditoría Superior de la Federación ASF, (2015). *Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Pública Federal*. Gobierno de México.
- Bastidas D. y Pisconte J. (2009) *Gestión pública*. Instituto para la Democratización y la Asistencia Electoral (IDEA)
- Cabrero, E. (1998). *La gestión pública su situación actual*. Nuevas lecturas de política y gobierno. Fondo de Cultura de Económica. México.
- Cámara de Diputados. (2005). *El ingreso tributario en México*. Centro de Estudios de las Finanzas Públicas
- Díaz, C. G. (2013). *Nueva Gestión Pública y Gobernanza: Desafíos en su Implementación* *New Public Management and Governance: Challenges in Implementation*. *Daena: International Journal of GoodConscience*, Pp.177-194.
- García R. y García M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Internacional de Desarrollo.
- Guerrero, M. (2008). *La nueva gestión pública: un modelo privatizador del proceder del Estado*. Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. INAP (2010). *Gobiernos locales, gestión y evaluación en México*. México.
- Olivera, D.A. y Cano M. (2012). *La evaluación del desempeño a nivel municipal*. Instituto de investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas.
- Rivero L. (2013). *Presupuesto basado en resultados una visión orientada en objetivos y metas*. Unidad de Evaluación del Desempeño. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP.
- Sánchez, J.J. (2002). *Gestión pública y gobernanza*. Instituto de Administración Pública del estado de México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP. (2008). *Presupuesto basado en Resultados (PbR) y Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)*. Subsecretaría de Egresos.
- Secretaría de Innovación Gubernamental (2011). *Gestión Pública e Innovación Gubernamental*. Gobierno del Estado de Sinaloa. Programa Sectorial 2011-2016.

Módulo 3. Planeación y gestión gubernamental

Unidad 3. Gestión gubernamental

Contenido



- Secretaría de la Gestión Pública SGP, (2008). *Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012*. Gobierno de México.
- Shack, N. (2013). *Gestión y presupuesto por resultados*. Ministerio de Finanzas. Gobierno Nacional de la República del Ecuador.
- Uvalle, R. (2002). *Los fundamentos institucionales de la gestión pública*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.