

EL CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL COMO UNA OPCIÓN HACIA LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Om Christian ALVARADO PECHIR*

SUMARIO: I. *Introducción conceptual y contextual.* II. *La planeación como forma de control.* III. *Control: hacia la modernización administrativa.* IV. *Importancia del municipio como base de la organización administrativa y como agente rector del control.* V. *Reflexiones finales.* VI. *Fuentes de información.*

I. INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL

Los signos de agotamiento, tales como: crisis de eficiencia en las instituciones públicas; crisis de eficacia (resultados) en las acciones gubernamentales; y crisis de legitimidad, han dado cauce al incremento de demandas y exigencias ciudadanas por saber el desempeño de las administraciones públicas; es decir, su actuación, la calidad en los servicios públicos y mejores resultados. No obstante, se busca además, la garantía y el asegurar el cumplimiento de la función administrativa; esto, mediante la comprobación, inspección, fiscalización e intervención por un lado, y por el otro, mediante la función de supervisión sobre la validez formal o sustancial de los actos de la administración.¹

Bajo esta tendencia el Estado es el que guarda estrecha relación con el “control” dentro de sus funciones fundamentales y de primera instancia,

* Profesor-investigador de la Universidad Autónoma del Estado de México.
cpechir@yahoo.com.

¹ Para mayor referencia, ver raíces de la palabra *control* y ver significado de *control jurisdiccional* en *Enciclopedia Jurídica Mexicana*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, 2002 y en Osorio, Manuel, *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*, 2000.

es importante referirnos a la administración pública como parte orgánica del Estado y como aquella que realiza la función administrativa.

Analizar el Estado es un poco complicado, no en vano, ha sido motivo de muchos estudios y teorías, no sólo a nivel gubernamental, sino también en lo académico y dentro de la sociedad civil. El Estado mexicano contempla el sistema federal configurado como república representativa y democrática, es independiente en la determinación de su política interna, externa, de gobierno y su orden jurídico. Asimismo se concibe al Estado como un ente, corporación o persona jurídica que gracias a los cambios y transformaciones en el contexto mundial, ha sido causa de replanteamientos en relación a su rol al igual que la observancia de reformas de normas, instituciones, estructuras y prácticas de gobierno que están acordes con los nuevos paradigmas de la gobernanza² y gerencia, y en función de los cuales, se introducen innovaciones en la administración pública.³

Dicho ente, corporación o persona jurídica, se manifiesta en un espacio territorial donde existe población, autoridad y soberanía,⁴ y donde dichas innovaciones administrativas, buscan incrementar la capacidad de respuesta oportuna al servicio de las personas dentro de sociedades cada vez más complejas y plurales.

Por otra parte, el Estado es de igual forma considerado como una organización que descansa en un sistema de normas, las cuales constituyen el aparato normativo que regula la conducta del hombre; es decir, el Estado tiene actividades, fines de organización jurídica, política, administrativa y funciones que organizan a la comunidad.

Entre algunos fines y atribuciones del Estado encontramos las de mando, coacción, regulación, servicios públicos, intervención en cues-

2 El término gobernanza significa etimológicamente *pilotear, guiar, conducir el curso de algo*. Y se refiere actualmente a varias acepciones: cubrir actividades de conducción y control en diferentes esferas de la sociedad (Tarschys, Daniel. *Wealth, values, institutions: trends in government and governance*. OECD. *Governance in the 21st century*, 2001); al ejercicio de la autoridad en el gobierno y en la arena política; a gobernar en un sentido amplio.

3 Campero Cárdenas, Gildardo Héctor, “La eficacia del control formal”, *Revista de Administración Pública*, México, núm. 107, enero-abril 2003, p. 22.

4 Podríamos entender a la soberanía como el *control* a través de la legislación o como aquella unidad constituida por el conjunto de normas que regulan el comportamiento de los individuos. Con el término soberanía, nos acercamos a la conceptualización del término *control*.

tiones educativas, culturales y de asistencia. Para Bresser⁵ el Estado incluye el sistema legal constituido por las normas jurídicas y las instituciones fundamentales de la sociedad y es el mecanismo más general de control.

Bajo esta perspectiva, encontramos a otra figura fundamental: el gobierno, que significa entre otras acepciones dirigir, regir, administrar, mandar, conducir, guiar; es el agrupamiento de personas que ejercen el poder y que manejan y dirigen los asuntos de la sociedad.

El gobierno a su vez, agrupa al conjunto de órganos que realizan los fines de la estructura global del orden jurídico denominado Estado; es decir, es la configuración del ejercicio y organización del poder político.⁶

Por su parte, la administración pública⁷ en sus tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal, forma la parte orgánica del Estado y realiza la función administrativa, que es aquella actividad que realiza el propio Estado a través de los órganos del Poder Ejecutivo; es decir, es la parte dinámica de la estructura estatal, dentro de la cual, encontramos el control legal, de procedimientos en la administración pública, el que deviene de la división de poderes y el de los sistemas de auditoría interna y externa, puntualizando ésta última en párrafos posteriores.

Para poder entenderlo mejor, la organización pública dispone de una administración que supone la unión de los esfuerzos humanos para lograr determinadas metas, y comprenden a su vez, ese conjunto de actividades ordenadas sistemáticamente para realizar un propósito común. Administración es acción, servicio, seguridad, programar, planificar y resolver problemas. Dicha administración se justifica por los intereses generales estipulados por el marco jurídico y busca la eficacia, eficiencia, rendimiento y productividad.

Como organización, la administración pública es una creación social encaminada a lograr los fines del poder público a través de medios jurídicos, técnicos y materiales. Esta organización o estructura está compuesta de numerosos órganos a quienes bajo el marco de la ley, se les

5 Bresser Pereira, Luis Carlos, *Reforma del Estado para la ciudadanía*, Argentina, EUDEBA/CLAD, 1999.

6 En otras palabras, el gobierno de la Federación está constituido por los poderes de la unión: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, y la competencia puede ser federal, estatal y municipal. La Federación y los estados, se encuentran gobernados por estos tres poderes y los municipios se encuentran gobernados por ayuntamientos.

7 También referida por otros autores como “el conjunto de instituciones administrativas”.

asigna una actividad determinada, que en su conjunto, son el motor del funcionamiento técnico de las entidades públicas, determinan el comportamiento de los agentes de la administración, operan el presupuesto como programa de administración y asumen la responsabilidad social de gobernantes y gobernados.⁸

Es a partir de aquí donde el *control* aparece, ya que el objetivo de la función de control es la vigilancia y fiscalización del uso correcto de los recursos humanos, materiales y financieros de que disponen las dependencias para la ejecución de sus programas de trabajo y el cumplimiento de sus objetivos,⁹ mismo que dentro del ejercicio de la función administrativa, se encuentra vinculada con las figuras de la planeación, programación y evaluación. De igual forma, nos referimos al término *control* como el proceso para determinar lo llevado a cabo, valorizándolo, y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planteado.¹⁰

Bajo esta óptica, podemos deducir que el control, dentro del desarrollo administrativo, es un eje fundamental para lograr su verdadero cumplimiento, ya que se entiende al *control* como un elemento integrante de un programa cabal de desarrollo administrativo de las dependencias y entidades que conforman la administración pública del Estado, dentro de un marco jurídico que responda a la legalidad de los actos de autoridad y particularmente a la luz de los objetivos y metas de la planificación global de desarrollo. En otras palabras, el control administrativo es la acción de naturaleza preventiva y de verificación que garantiza la correcta administración de recursos humanos, materiales, financieros y la obtención de resultados adecuados de gestión.¹¹ Dentro del mismo contexto, el control se inscribe dentro del ámbito de la administración pública y que se desarrolla en un cuadro institucional a la par de toda actividad del Estado y cuyo objetivo es lograr el verdadero Estado de derecho, por lo que la

8 Dice David Arellano Gault que las organizaciones gubernamentales están insertas y limitadas por un marco legal, social, económico y político que les da existencia general; forman parte del gobierno como una serie de estructuras organizacionales diferenciadas en medio de sociedades cada día más complejas y plurales. Arellano Gault, David, *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, 2004, p. 14.

9 *Manual del contralor municipal*, México, Gobierno del Estado de México-IAPEM, 1996, Cuadernos Técnicos y de Divulgación, núm. 11.

10 Terry, George B., *Principios de administración*, México, Continental, 1963, p. 557.

11 Lanz Cárdenas, "Marco jurídico y administrativo del control en la administración pública federal", *Revista de Administración Pública*, México, núms. 57-58, 1984, p. 30.

administración pública tiene gran sustancia jurídica además de su papel ético, cultural, técnico, económico y operativo.

II. LA PLANEACIÓN COMO FORMA DE *CONTROL*

Dentro del marco de la modernización y desarrollo administrativo, y bajo la óptica de lo que hemos estado refiriendo, la planeación, programación y evaluación, son técnicas, instrumentos y mecanismos que van a permitir medir el grado de eficiencia y eficacia por un lado, y por el otro, el permitir que la administración pública alcance sus metas y objetivos para diagnosticar los escenarios reales para la mejora integral. Es así que la lógica que se sigue dentro de un proceso administrativo es la planeación, programación, seguimiento, control y evaluación.

Lo anterior se refleja en la obligación de elaborar en los tres niveles de gobierno, un plan de gobierno y de desarrollo. Dicho plan es de gran importancia, ya que desde aquí se deben contemplar los mecanismos de control en todas las actividades de la administración pública ya sea en cantidad, calidad, costo, tiempo, normas y mediciones.

Bajo la óptica del plan como marco del control y para que éste sea efectivo, debe considerar los objetivos que se buscan, los procedimientos, cómo y cuándo debe hacerse la planeación, los responsables, normas de comparación, evaluación para saber si lo que hizo estuvo bien o mal y la regulación del trabajo para lograr que se cumpla con lo que se planeó.

La planeación expresa el rumbo y la dirección de la actividad económica, social, política; constituye el proceso secuencial y ordenado que prevé, con base en las prioridades del desarrollo integral, los objetivos, estrategias y metas que conducirán las acciones que el gobierno y la administración pública habrán de instrumentar, desarrollar y evaluar.

La planeación muestra la capacidad de la administración pública para conducir congruentemente, el proceso de desarrollo dentro de un marco integral que dé rumbo, orden, racionalidad y certidumbre a las demandas prioritarias y problemas de la sociedad. La importancia de la planeación radica en que propone la práctica administrativa que nos permitirá realizar prospectiva con la finalidad de garantizar certidumbre y formular escenarios para la correcta toma de decisiones. Esto permite la formulación de políticas públicas para el futuro y adoptarlo como un objetivo deseable y posible, para así crear una verdadera gobernabilidad democrática y

al desenvolvimiento de la administración pública conforme a criterios de legalidad, transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana, diálogo, consensos y acuerdos de corresponsabilidad que fomente el desarrollo.

En su conjunto, la planeación traza claramente los ejes de los distintos ámbitos de la administración pública; da lugar a la definición de políticas públicas, programas, proyectos y establece metas que encaminan a un gobierno por resultados.¹² Por tal motivo, la planeación como forma de control, se convierte en una guía y herramienta indispensable en el actuar de instituciones y servidores públicos y donde tienen acción, de igual forma, los controles democráticos o sociales que impactan sobre la transparencia de los actos públicos, compensando así el control legal y complementando el control de resultados.

Consecuentemente, la planeación se orienta a la obtención de resultados; mide los plazos y hace énfasis en análisis cuantitativo y cualitativo. Esta estructura se lleva a cabo a través de programas¹³ y éstos significan ser una base para elegir entre opciones para el cumplimiento de los objetivos. Dentro de la planeación, nos referiremos a la *estratégica*¹⁴ que se estructura bajo las características tales como: que los objetivos emanan de una misión y visión y evolucionan con el tiempo; se definen políticas públicas para establecer criterios y directrices para alcanzar los objetivos; el contexto y las variables son cambiantes; la evaluación es permanente a través de monitoreo y seguimiento; se definen valores; se define la estrategia, mapa estratégico e iniciativas estratégicas; es decir, metas y planes estratégicos¹⁵ o bien, lo que David Arellano denomina: *gestión estratégica para el sector público*:¹⁶

- Misión, propósitos y objetivos.
- Indicadores de desempeño.

12 Considerado el gobierno por resultados dentro de una administración pública gerencial y que supera a la administración pública burocrática.

13 La *programación* presupone la precisión de programas, actividades y proyectos.

14 Para diferenciarla de la *tradicional*. La planeación tradicional implica el manejo de objetivos finales rígidos; contexto y variables estables; evaluación del plan a largo plazo; y el plan es el producto más importante de la planeación.

15 Pagaza Pichardo, Ignacio, *Modernización administrativa. Propuesta para una reforma inaplazable*, México, UNAM-Colegio Mexiquense, 2004, pp. 89 y 90.

16 La gestión estratégica para el sector público, implica el estudio, análisis y aplicación del desarrollo organizacional, normatividad y control de gestión.

- Metas de los indicadores.
- Declaración de compromisos.
- Evaluación y auditorías.
- Encuestas ciudadanas.
- Incentivos al desempeño.

III. CONTROL: HACIA LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Hablar de la modernización administrativa implica hablar entre otras cosas, de que la administración pública debe adecuarse para hacer frente a los retos que plantea la evolución dinámica de las sociedades dentro del Estado.

En el marco de la modernización administrativa, el control puede ser utilizado para lograr la simplificación y la estandarización en las actividades y procedimientos administrativos; se evitan trámites inútiles, normas obsoletas, objetivos que no se cumplen, reducción de costos y de otra manera, se incrementa la eficiencia y la productividad. Esto nos permitirá saber si realmente se está funcionando bien y demostrar que las cosas que se hacen tienen efecto positivo.¹⁷

Sin embargo, aunque el control es el que debe de ser aplicado en la administración pública para verificar los actos de los órganos y servidores públicos que la integran con respecto a lo dispuesto en el marco jurídico y de los procedimientos que de éste emanan, puede llegar a perder su eficacia cuando no es aplicado con rigor, ya que si el control no se aplica de manera rígida, se presenta un cuadro generalizado de ineficiencia, burocratismo, exceso de regulación y trámites de la administración pública;¹⁸ burocratismo que no toma en cuenta el interés general, los preceptos de derecho, las normas de consentimiento de los ciudadanos ni los resultados del desempeño eficaz.¹⁹

17 Laris Casillas, Jorge, *Administración municipal*, México, Instituto Hacendario del Estado de México, 2001, p. 56.

18 Carrillo Castro, Alejandro, *El futuro del INAP*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 2002.

19 Unión Panamericana, *Administración pública en América Latina*, Estados Unidos, Organización de Estados Americanos, 1965; Naciones Unidas, *Manual de administración pública*, Estados Unidos, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 1962; Avellaneda, Ricardo, *El trámite administrativo legal innecesario*, Argentina, Centro Interamericano de Capacitación en Administración Pública, 1967.

Por lo anterior, nos damos cuenta que el *control* conlleva a dos principios que se están implementando dentro del marco de la modernización administrativa: gobernanza y la nueva gerencia pública. Estos dos nuevos paradigmas en su aplicación, tienen el objeto de reducir el tamaño del gobierno orientados hacia una cultura del desempeño en un sector público menos centralizado, caracterizado por un mayor enfoque de resultados en términos de economía, eficacia, eficiencia y calidad de servicio; así como la utilización de indicadores cuantitativos para su medición, evaluación y control.²⁰ Es decir, un control orientado a resultados que compara lo realizado con lo planeado, los productos con los objetivos, lo ejecutado con las políticas, sugerir medidas para el logro de las metas de manera más económica, corregir deficiencias de gestión, sugerir mejores métodos de control, el uso de indicadores de desempeño, sistemas integrales de contabilidad y finalmente, información gerencial para la retroalimentación de datos esenciales para emprender medidas correctivas.²¹

IV. IMPORTANCIA DEL MUNICIPIO COMO BASE DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y COMO AGENTE RECTOR DEL *CONTROL*

La administración pública municipal es importante para la vida de la población; la vida institucional, política y administrativa del municipio, representa la base fundamental del desarrollo. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en su artículo 115 que el municipio²² es la base de la división territorial, organización política y administrativa de México.

Actualmente, uno de los problemas con el que la administración pública está poniendo mucha atención, es el del desarrollo municipal. Ciertamente el desarrollo municipal no siempre va en direcciones correctas, el desarrollo también implica ciertas problemáticas y más aún cuando nos referimos a crecimiento.

20 OECD, "Performance management in government: performance measurement and results oriented management", *Occasional Papers*, núm. 3, 1995.

21 Campero Cárdenas, *op. cit.*, nota 3, p. 31.

22 Hablar del municipio, implica contemplar ciertos marcos teóricos y conceptuales que no son objeto de estudio de la presente investigación; sin embargo, se toma como referencia para resaltar la importancia que significa y sólo para efectos de contextualizar y delimitar este trabajo, sólo se hará referencia en líneas posteriores a la figura del ayuntamiento, así como su estructura y funcionamiento.

El municipio²³ es la sociedad política primordial, el primer escaño de nuestra democracia, la expresión institucional del Estado mexicano más inmediata a la población, y es la forma de asociación política de las pequeñas, medianas y en ocasiones, grandes comunidades de la nación. Dichas comunidades se gobiernan a sí mismas a través de los ayuntamientos, cuyos integrantes conocen y atienden a la solución de los asuntos que les atañen de forma más cercana y directa, y por ello, pueden resolverlos en la forma más adecuada.

En la vida municipal, más que en cualquier otro ámbito, se dan los problemas de la vida cotidiana de la comunidad y es donde surgen la infinidad de fenómenos pequeños o grandes, pero continuos, que afectan más próximamente la convivencia de la población.

En ese espacio institucional y de gobierno se da el trato más frecuente del habitante con sus autoridades y se crea el clima o ambiente social en el que interactúa la sociedad y sus órganos públicos. Por ello es fundamental dar mayor solidez institucional y fortaleza a las entidades municipales para que puedan organizar de manera más eficiente el esfuerzo y las potencialidades de la comunidad.

La importancia del control radica en garantizar la buena marcha de la institución municipal. Esto a través de sus procesos administrativos y de gestión y por esta razón, es importante contar con unidades administrativas especializadas que fiscalicen, supervisen, evalúen y controlen las actividades y procesos de la administración pública municipal.

Dichos controles que parten del marco jurídico, deben repercutir en lo contable, financiero y administrativo, generalmente realizados por las contralorías y ejercitados a través de las auditorías.²⁴

Esta es la razón por la que en la actualidad y seguramente en el porvenir, el proyecto y las convicciones municipalistas siguen y seguirán es-

23 Conocer al municipio, es abarcar y conocer el derecho municipal; el desarrollo histórico de la institución municipal; conocer al municipio como: una institución jurídica, como nivel de gobierno, como poder público, como ente jurídico; implica saber de igual forma, su estructura y funcionamiento bajo el gobierno y administración municipal; planeación y servicios públicos municipales; y conocer al municipio bajo la expresión fundamental del federalismo mexicano.

24 Las auditorías son consideradas como una herramienta fundamental del *control* y evaluación, ya que permite mediante la revisión y análisis de las operaciones de las entidades, coadyuvar a proporcionar información relativa a la eficiencia, eficacia y transparencia con la que se manejaron los actos y procesos administrativos, así como el cumplimiento de las metas establecidas, permitiendo que con toda oportunidad se promuevan las acciones necesarias para mejorar la administración.

tando vigentes. Son éstas las que impulsan el desarrollo y tratan de fortalecer a esta institución política fundamental para que evolucione, madure de acuerdo con los tiempos y adquiera mayores capacidades en todos los órdenes de su ámbito.

El fortalecimiento municipal es fundamental para el desarrollo de los estados y de la República. Éste debe ser el eje donde se establecen los mecanismos para favorecer en lo social, político, económico y administrativo a los propios municipios y a sus respectivos ayuntamientos.

El municipio tiene que ser uno de los agentes primordiales de la modernización, ya que es el ámbito por excelencia de expresión y de acción de la población; asimismo, porque el ayuntamiento es la institución depositaria de las estructuras administrativas que permiten cumplir la función pública que atiende los asuntos y provee a la sociedad de servicios.

Modernizando las estructuras administrativas municipales se seguirá avanzando en la ruta trazada en el artículo 115 de nuestra Constitución. Esto también se logrará descentralizando y redistribuyendo las funciones del gobierno federal hacia los gobiernos estatales; de éstos, hacia los ayuntamientos, y de éstos, hacia los diferentes sectores de la comunidad. A través del municipio se puede alcanzar un alto grado de eficacia del sistema federal mexicano, sobre todo si se logra el principio del municipio libre, pues realmente éste propicia una efectiva participación ciudadana y conlleva a un fortalecimiento de las estructuras municipales como lo afirma Edna Ramírez: “Fortalecer el federalismo significa al mismo tiempo fortalecer al municipio”.

A pesar de sus limitaciones de recursos, es evidente que debe fortalecerse aún más la capacidad de actuar, decidir y gestionar de los ayuntamientos; propiciar una mayor participación ciudadana en una gama más amplia de actividades y tareas de la vida pública municipal; introducir innovaciones que permitan sustentar una actividad gubernamental y administrativa más eficaz y articulada; emprender acciones conjuntas para fortalecer la capacidad de planeación y control de los ayuntamientos; así como profesionalizar su administración. Todo esto con el fin de reconocer en ese ámbito de gobierno, las nuevas demandas políticas y sociales.

V. REFLEXIONES FINALES

El municipio debe ser la base para estructurar y operar la modernización administrativa y en donde se deben aplicar en primera instancia, los

controles que permitan evaluar la eficacia de las actividades realizadas dentro del sector público en función de los objetivos previstos en los planes y programas de la administración pública municipal.

Ley es sinónimo de control, por lo que el Estado la ejerce dentro del gobierno y la administración pública para verdaderamente lograr la democratización de los espacios públicos.

La sociedad demanda y exige a las administraciones públicas a mejorar sus actuaciones, la prestación de los servicios públicos y brindar mejores resultados. Asimismo, exigen saber si las mejoras y los resultados están cumpliendo cabalmente con las necesidades de la sociedad y si los recursos se emplean de manera estricta y apegada a la ley. Sin duda, el control es un mecanismo que ayuda a cumplir dichos propósitos.

El desarrollo administrativo depende del tipo de planeación que se haga y en ésta se encuentra contemplado el *control*. Esto permitirá saber si realmente se está funcionando bien y demostrar que las cosas que se hacen tienen efecto positivo, para lograr así, un gobierno por resultados respaldado por la calidad gubernamental, eficiencia y eficacia administrativa.

El control que se aplica en y para la administración pública es el mecanismo que verifica el cumplimiento del marco jurídico e impide la irregularidad en los procesos administrativos.

En los estudios que se plantean dentro de la reforma administrativa, se contemplan nuevos paradigmas que han innovado el término *control*. Éste dentro de la gobernanza y la nueva gerencia pública se asume más en una gestión por resultados y medición de desempeño en cuanto a indicadores de calidad, eficiencia, eficacia, rendición de cuentas y transparencia.

Los controles sociales y políticos facilitan aún más la transparencia en la función pública.

La innovación administrativa debe enfocarse en que sus procesos y administración deben adecuarse para hacer frente a los retos que plantea la evolución dinámica del Estado.

VI. FUENTES DE INFORMACIÓN

ARELLANO GAULT, David, *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, 2004.

- AVELLANEDA, Ricardo, *El trámite administrativo legal innecesario*, Argentina, Centro Interamericano de Capacitación en Administración Pública, 1967.
- BARZELAY, Michael, *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Fondo de Cultura Económica, 1998.
- BRESSER PEREIRA, Luis Carlos, *Reforma del Estado para la ciudadanía*, Argentina, EUDEBA/CLAD, 1999.
- CABRERO MENDOZA, Enrique, *Del administrador al gerente público*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1995.
- CAMPERO CÁRDENAS, Gildardo Héctor, “La eficacia del control formal”, *Revista de Administración Pública*, México, núm. 107, enero-abril de 2003.
- CARRILLO CASTRO, Alejandro, *El futuro del INAP*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 2002.
- Guía Técnica núm. 13. El control de gestión municipal*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1986.
- LANZ CÁRDENAS, José Trinidad, *La contraloría y el control interno en México*, México, Fondo de Cultura Económica, 1993.
- , “Marco jurídico y administrativo del control en la administración pública federal”, *Revista de Administración Pública*, México, núms. 57-58, 1984.
- LARIS CASILLAS, Jorge, *Administración municipal*, México, Instituto Hacendario del Estado de México, 2001.
- MADUX, Robert B., *Evaluación efectiva del desempeño*, México, Trillas, 1991, colección Manuales Didácticos de Administración.
- Manual del Contralor municipal*, México, Gobierno del Estado de México-IAPEM. México, 1996, colección Cuadernos Técnicos y de Divulgación, núm. 11.
- MARTÍNEZ CABAÑAS, Gustavo, *La administración estatal y municipal de México*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1995.

- MEJÍA LIRA, José y MEDINA GIOPP, Alejandro, *El control en la implementación de la política pública*, México, Plaza y Valdez, 1993.
- MOCTEZUMA BARRAGÁN, Esteban y ROEMER, Andrés, *Por un gobierno con resultados. El servicio civil de carrera: un sistema integral de profesionalización, evaluación y desempeño de los servidores públicos en México*, México, Fondo de Cultura Económica, 1999.
- MIKLOS, Tomás y TELLO, María Elena, *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*, México, Limusa, 2002.
- Naciones Unidas, *Manual de administración pública*, Estados Unidos, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 1962.
- OECD, “Performance management in government: performance measurement and results oriented management”, *Occasional Papers*, núm. 3, 1995.
- PAGAZA PICHARDO, Ignacio, *Modernización administrativa. Propuesta para una reforma inaplazable*, México, UNAM-Colegio Mexiquense, 2004.
- TARSCHYS, Daniel, *Wealth, values, institutions: trends in government and governance. OECD. Governance in the 21st century*, 2001.
- TERRY, George B., *Principios de administración*, México, Continental, 1963.
- Unión Panamericana, *Administración pública en América Latina*, Estados Unidos, Organización de Estados Americanos, 1965.
- ZICCARDI, Alicia y SALTALAMACCHIA ROMERO, R., *Metodología de evaluación del desempeño de los gobiernos locales en ciudades mexicanas*. México, UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 1997.