

# LA EFICACIA DEL CONTROL FORMAL

**GILDARDO HÉCTOR CAMPERO CÁRDENAS\***

*"...tengo la persuasión de que la  
respetabilidad del gobernante le viene de  
la ley y de un recto proceder..."*

**Benito Juárez**

## 1. El contexto del control formal

**L**os cambios en el mundo han traído consigo un replanteamiento del papel del Estado, al igual que la reforma de normas, instituciones, estructuras y prácticas de gobierno, acordes con los nuevos paradigmas de gobernanza y gerencia, en función de los cuales se introducen innovaciones en la administración pública. Esto, para elevar la capacidad de respuesta, oportuna, flexible y creativa, al servicio de la gente, en un *marco de legalidad* que salvaguarde sus derechos e intereses legítimos, en un entorno de creciente interdependencia, competitividad, interconexión, complejidad y turbulencia de los mercados globales y del contexto social en general, donde "el futuro ya no es lo que solía ser" y "el cambio ya no es igual". (The World Bank, 1998; MAP, Huber y Glick, 1993).

La eficacia del control formal, tema que nos ocupa, se inscribe en esta circunstancia y dentro del ámbito de la Administración Pública, concebida como ciencia política de *buen gobierno*, que se desenvuelve en el cuadro institucional a la par de toda actividad del Estado, cuyo fin primordial es establecer el Derecho y asegurar su imperio; por consiguiente, la Administración Pública tiene un *substratum* jurídico, además de ético, de moral administrativa y cultural; técnico, económico y de eficiencia.

Siguiendo las ideas de Bielsa (1955), la Administración Pública como ciencia política, de extensión y fines limitados, se ocupa de la *realización concreta de la función gubernativa*, que sigue a la concepción de *fines y políticas* y, por consiguiente, se da por sentado que la *eficacia* es el *dominio* de la administración.

---

\*Consejero del Instituto Nacional de  
Administración Pública.  
Con la colaboración de Anibal Uribe Vildoso.

Recibido: 21 feb 03  
Dictaminado: 5 mzo 03

Asimismo, para ese tratadista, la ejecución de las funciones administrativas supone un ordenado *plan de actividades*, dentro de una *competencia* determinada y *según la ley, los reglamentos e instrucciones*. Para asegurar la observancia de los preceptos de derecho, y de buena administración, es necesario que la actividad de los órganos o agentes sea objeto de *vigilancia y control*.

## 2. Concepto y formas de control

Si bien la Administración Pública se ha ocupado siempre de verificar la regularidad de las operaciones, esto es, del control de la acción, en los últimos tiempos el concepto de control se ha ampliado más allá de las funciones tradicionales de guardar la ley y de instrumento de fiscalización financiera, uno que tenga el carácter de *instrumento administrativo*, (Naciones Unidas, 1968).

Para Fiorini (citado por Lanz Cárdenas, 1993), cuando en la ejecución de la gestión administrativa se manifiestan anomalías en la legitimidad o eficacia, es deber de la administración anular o rectificar la gestión ilegítima o ineficaz. Esta función realizada *por y en* la administración recibe el nombre de *control administrativo*, el cual se distingue del control jurisdiccional y del control político.

Por tanto, conforme a Lanz Cárdenas se define al control administrativo como "...las acciones de naturaleza preventiva y de verificación posterior que garanticen la correcta administración de recursos humanos, materiales, financieros, y la obtención de resultados adecuados de gestión de la Administración Pública..."

Desde una perspectiva institucional, Bresser (1999) distingue tres mecanismos de control fundamentales, a saber: el Estado, el mercado y la sociedad civil. 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; el *mercado* corresponde al sistema económico, donde el control se realiza a través de la competencia; finalmente, en la *sociedad civil* los grupos sociales se organizan para defender intereses particulares corporativos o para actuar en nombre del interés público.

Ahora bien, dentro del Estado los controles clásicos son:

- El control vertical, realizado *por y en* la Administración Pública, a través de la *excelencia del control legal y de procedimientos*, para garantizar la racionalidad y evitar la arbitrariedad.
- El control horizontal que deviene de la división de poderes y los sistemas de auditoría externa e interna.

En el caso de la Administración Pública Gerencial, el control legal *a priori* va siendo sustituido por el control *a posteriori de resultados*, y por la competencia entre entidades con autonomía gerencial. En el nivel político están los controles democráticos, la transparencia de los actos públicos, los controles del tercer sector, de la prensa y la oposición. Además, los controles sociales compensan la reducción del control legal y complementan el control de resultados. En la Administración Pública gerencial el control de resultados convenidos en contratos de gestión sustituye al control formal de la Administración Pública burocrática (Bresser).

### 3. Control formal: Eficacia y Disfuncionalidad

De lo antes señalado, se entiende por control formal el realizado por y en la Administración Pública con el propósito de verificar la conformidad de los actos de los órganos y servidores públicos que la integran, con respecto a lo dispuesto en las normas jurídicas, reglamentarias; y a los procedimientos que de ellas se derivan.

El control formal es garantía del imperio de la ley, evita los abusos de la administración y la malversación de los fondos públicos. Sin embargo, la eficacia del control formal disminuye, cuando no se anula, al aplicarse de manera rígida o estricta en demasía, dando lugar a un legalismo contrario a la dinámica que requiere la respuesta a las necesidades reales de la población. Por consiguiente, al tornarse la legalidad en legalismo y multiplicarse los procedimientos y formularios inútiles, la función pública se convierte en expedienteo y rutina, esto es, en trámite administrativo legal innecesario. Burocratismo que no toma en cuenta el interés general, los preceptos del derecho, las normas de consentimiento de los ciudadanos, ni los resultados del desempeño eficaz (Unión Panamericana, 1965; Naciones Unidas, 1962; Avellaneda, 1967).

Por tanto, como señala Carrillo Castro (2002), "...cuando se presenta un cuadro generalizado de ineficiencia, burocratismo, exceso de regulación y trámites en la Administración Pública, lo que se pone al día es un esfuerzo sistemático y a fondo de innovación gubernamental que requiere la participación decidida de la sociedad".

### 4. Paradigmas emergentes de gobernanza, gerencia pública y control administrativo

#### Gobernanza y control

El término gobernanza o gobernancia -de *governance*- es muy antiguo y su raíz etimológica se encuentra en *kubernetes*, que significa pilotear, guiar, conducir el curso de algo (Peters, 2000). La expresión se emplea en ocasiones:

- a) Para cubrir las actividades de conducción y control en diferentes esferas de la sociedad (Tarschys, 2001);
- b) Se refiere principalmente al ejercicio de la autoridad en el gobierno y en la arena política, o
- c) Es el acto de gobernar en su más amplio sentido.

Es un sistema que comprende, en el proceso de formulación e implementación de políticas, muchas formas individuales e institucionales, públicas y privadas, para manejar sus asuntos comunes (Carneiro, 2000; UNDP, 1999; OECD, 1995).

El debate de la gobernanza gira en torno a quienes minimizan el papel de los actores gubernamentales formales y asumen que el gobierno ha perdido su capacidad de gobernar. Se afirma que en un sistema de gobierno democrático, el Estado *no es un actor controlador*, y la maquinaria del gobierno está al servicio de la gente. (United Nations, <http://magnet.undp.org>). La gobernanza se define, entonces, como el proceso mediante el cual los ciudadanos resuelven sus problemas y satisfacen las necesidades de la sociedad en forma colectiva, empleando al "gobierno" como su instrumento (OECD, 2000).

Por lo contrario, para otros, el mercado, las redes y los gobiernos subnacionales no son buenos candidatos para proporcionar la dirección amplia y coherente deseable en la política pública. Por consiguiente, la gobernanza implica (Peters, 2000) cierto mecanismo que brinde una dirección central y coherente a la sociedad. Los gobiernos nacionales podrían ser los únicos capaces de "suturar" los tejidos sueltos de la gobernanza en todos los dominios de las políticas; y en particular, en el contexto de la globalización, donde se requiere de un gobierno que presente un conjunto de políticas coherentes para lidiar con las poderosas fuerzas externas.

Este espacio nuevo —el espacio global— necesita, como advierte Giddens (2000) de *regulación*, la introducción de *derechos y deberes*, por cuanto: '*ubi societas, ibi ius*'; 'donde hay sociedad, debería haber leyes'.

De lo anterior, se puede afirmar que en el contexto de la gobernanza el Estado continúa siendo un actor relevante, y sin lugar a dudas dominante en la fijación de normas y metas. Y aunque no operen las concepciones tradicionales de gobierno —el *mando y el control jerárquico coercitivo*—, sustituidas por redes poderosas, la gobernanza está presente a través del Estado-nación, el cual crea el entorno político y legal (Peters).

Ahora bien, la *buena gobernanza* debe observar los siguientes principios:

- a) La *rendición de cuentas* de los servidores públicos, mediante criterios de desempeño y mecanismos de vigilancia;

- b) La *transparencia*, referida a la disponibilidad de información para el público en general y la clarificación de leyes, reglamentos y decisiones;
- c) La *predictibilidad*, respecto a la existencia de leyes, reglamentos y políticas que regulen a la sociedad, y su justa aplicación;
- d) La *participación* deriva del principio según el cual la población debe ser el principal beneficiario y agente del desarrollo, actuando como individuos, mediante grupos, asociaciones y partidos políticos, ejercitando el voto y a través de los medios masivos de comunicación, y
- e) El *mejoramiento de la gestión del sector público*, por cuanto un deficiente desempeño está en función de una débil capacidad institucional (The World Bank, 1991; 1992; Jaycox, 1992; Asian Development Bank, 1995. <http://www.adb.org>).

Por lo que se refiere al *mejoramiento de la gestión del sector público*, se afirma que las mejores políticas no pueden implementarse con una Administración Pública de mala calidad. La eficacia de las instituciones públicas es necesaria para la promoción del sector privado y conferir poder a las comunidades, con respuestas flexibles y dinámicas ante circunstancias cambiantes. Se espera del gobierno que *faculte en vez de controlar, y que facilite en lugar de interferir*. En pocas palabras: "que el gobierno administre menos, y lo haga de manera diferente y mejor".

Por lo anterior, la gestión del sector público es el principal vehículo de la gobernanza. En consecuencia, una buena y sólida gobernanza requiere de un sistema de implementación denominado *gobernanza administrativa*, mediante un sector público eficiente y transparente, que rinde cuentas de su desempeño, se apoya en una eficaz y eficiente gerencia, y *actúa conforme al Estado de derecho* (UNDP, 1995; 1997).

El interés por introducir el nuevo paradigma de gobernanza, y el de nueva gerencia pública -que veremos más adelante- ha sido promovido ante nuestro gobierno por organismos internacionales. En efecto, el Banco Mundial (Giugale, 2000) recomendó al Ejecutivo Federal al inicio de la presente administración una agenda de reformas cuya concreción sólo podría lograrse mediante un 'mejor gobierno', de mejor calidad, más eficaz y eficiente, responsable por sus acciones, y con estructuras de mercado para la prestación de servicios públicos competitivos con proveedores privados. Las acciones de gobernanza incluyen también una mayor *participación ciudadana*, eficiencia en la *rendición de cuentas*, procesos *transparentes* y justos, para atraer capital adicional en el marco de la globalización, descentralización (*devolución* de poder a los niveles más bajos) y justicia. Se estima que dichos mensajes deben, en su caso, adaptarse a nuestra realidad y cultura, con "más innovación y menos imitación".

#### 4.2 Nueva gerencia pública y control

La gobernanza conlleva un movimiento de reforma denominado *Nueva Gerencia Pública* (NGP), con objeto de reducir el tamaño del gobierno e imponer sobre éste una disciplina tipo mercado (Kettl, 2000), sustentado fuertemente en el modelo de gerencia de negocios privados (Peters y Savoie, 1998).

El “nuevo paradigma de gerencia pública” implica una cultura orientada al desempeño en un sector público menos centralizado, caracterizado por un mayor enfoque de resultados en términos de economía, eficacia, eficiencia y calidad de servicio; y la utilización de indicadores cuantitativos para su medición, evaluación y control (OECD 1995).

Según Leeuw (1996), la NGP presta menor atención al desempeño conforme a las leyes, reglamentaciones, procesos y procedimientos, buscando liberarse de los controles formales que prescriben con exactitud cómo conducir las operaciones y bloquean la iniciativa gerencial. Por tanto, la NGP busca devolver mayor responsabilidad a los gerentes de línea, otorgándoles mayor autonomía y flexibilidad en el manejo de los recursos, con el fin de *dejar que los gerentes gerencien*; en contrapartida de *hacer que los gerentes gerencien*, mediante la rendición de cuentas para mantenerlos responsables de los resultados generales al uso de fórmulas contractuales. (OECD ; Aucoin y Heitzman, 2000).

Cabe advertir que el adecuado equilibrio entre *resultados y controles* evita afectar la regularidad normativa de los actos administrativos, mediante la *reforma regulatoria* que abata la ‘explosión legal’ y mejore la calidad de las leyes y reglamentaciones, con alternativas de costo-beneficio. En el contexto de la NGP una exitosa gestión pública implica el *cambio en los métodos de control formal e inquisitorial*, mediante la autoevaluación del desempeño y la rendición de cuentas (OECD, 1997).

A manera de ejemplo, Osborne y Plastrik (2000) proponen una *estrategia de control* que cambia el *locus* y la *forma* del mismo, terminando con los métodos más burocráticos de la jerarquía y el control central, extendiendo la autoridad a los gerentes de operación y a las organizaciones de la comunidad mediante la facultación (*empowerment*). En la era de la información el éxito requiere que los más cercanos al problema tomen la iniciativa, en vez de aguardar instrucciones de los niveles superiores, apegarse a la normatividad jurídica y un control centrado en la conformidad a ésta.

En tal sentido, la *estrategia de control* comprende tres enfoques:

- a) *Facultación a las organizaciones*, simplificando leyes y reglamentaciones.
- b) *Facultación a los servidores públicos*, reduciendo o eliminando la gerencia jerárquica y confiando en el desarrollo de sus tareas, y

- c) *Facultación a las comunidades*, compartiendo el poder con sus organizaciones de base y las asociaciones empresariales.

### 5. Hacia un enfoque comprensivo del control en la Administración Pública.

Hace más de dos décadas que se advierte la necesidad de un “enfoque completo” del control, que no sólo cubra el desempeño fiscal, sino también la eficiencia, la eficacia y el impacto de los programas y proyectos, según se desprende de la lectura de un informe de las Naciones Unidas (1980). El nuevo enfoque se basa en una *auditoría orientada a resultados*, que compara lo realizado con lo planeado, los productos con los objetivos, lo ejecutado con las políticas, además de 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 más integrales de contabilidad y de información gerencial para la ‘retroalimentación’ de datos esenciales para emprender medidas correctivas.

En la evolución del modelo comprensivo de control podemos distinguir una trayectoria de *auditoría* del sector público que comprende tres etapas. La primera corresponde a la tradicional *auditoría financiera* y de *conformidad con las leyes y reglamentos*. Aquí el interés básico está en la *legalidad* y el *procedimiento correcto*. En la segunda etapa se introducen algunos elementos de evaluación y desempeño. La tercera consiste en el desarrollo de la auditoría de desempeño enfocada directamente en las tres “Ees” y el control horizontal. El primero: economía, eficiencia y eficacia (Pollit y Bouckaert, 2000).

El desarrollo hacia un enfoque integral del control obedece a variables endógenas y exógenas. Los funcionarios públicos, los legisladores y la sociedad desean conocer si los fondos del gobierno se manejan en forma apropiada y acorde a las *leyes* existentes, y si los programas se conducen de manera eficiente, eficaz y económica (The Comptroller General of the Unites States, 1972).

El enfoque comprensivo reduce los controles centralizados *ex ante*, para otorgar mayor libertad a los gerentes públicos, dar respuesta a los clientes y a los objetivos de los programas de gobierno, a la vez que centraliza la medición del desempeño después de la actuación (*ex post*). El enfoque tiene por hipótesis que el comportamiento de las organizaciones y las personas no puede controlarse de manera eficaz mediante leyes y reglamentos cuando los objetivos de tal comportamiento requieren la solución de problemas y la satisfacción de las demandas de las cambiantes condiciones, funciones y programas, y de los mercados globales competitivos (Walsh, 1996). Ya que como sostiene Walsh, a pesar de las leyes y reglamentos de creciente complejidad y formalismo, para asegurar -supuestamente- la justicia y evitar la corrupción, la experiencia ha

demostrado que la corrupción puede adaptarse a las leyes y reglamentos complejos, no así a la capacidad y la competencia.

El control cuyo objeto es verificar la conformidad con las leyes y reglamentos no es desplazado por la auditoría del desempeño; por el contrario, se incorpora dentro de esta última. El control formal se suma al control de desempeño y lo reorienta, para obrar de acuerdo a la ley y la reglamentación administrativa. La ética en el gobierno, los esfuerzos anticorrupción, la reducción del fraude, el despilfarro y el abuso, permanecen como elementos centrales en la reforma de la gerencia pública, y deben continuar en lo alto de la jerarquía de las prioridades de la auditoría tradicional. Asimismo, la nueva perspectiva busca reorientar el control tradicional centrándolo en aspectos importantes, en resultados relevantes de la gestión, en las verdaderas consecuencias de los costos, de los productos y los resultados. Debe auditarse la ley, pero también evaluar si los controles valen lo que cuestan y si generan un valor agregado (Walsh; Minogue).

En pocas palabras, como apunta Kettl (2000) el nuevo enfoque en los productos y resultados, en lugar de procesos y estructuras persigue sustituir los procesos tradicionales basados en la ley por procesos basados en el mercado e impulsados por la competencia, para incrementar la capacidad de respuesta del gobierno hacia los ciudadanos al gerenciar con eficacia.

## **6. Innovación del control administrativo en la Administración Pública de México**

En México el control formal, y sus disfunciones, ha estado presente desde la época colonial donde se aplicaba una abundante y minuciosa legislación y reglamentación administrativa, junto con la centralización del sistema (Gordon, 1976).

Esta visión legalista y jerárquica, como fuente del control administrativo, se mantiene constante en cada etapa histórica del país. Esa situación fue examinada por la Comisión de Administración Pública (CAP), la cual en su *Informe de 1967* (CAP, 1976) afirmó que a la fecha no cabía pensar en el control técnico, por cuanto la planeación administrativa era incipiente. En tales condiciones el control consistiría en revisar si las acciones cumplieran con las normas jurídicas y administrativas, y con arreglo a las órdenes dadas por el Presidente de la República. Sin embargo, las *Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976* atenderían las recomendaciones de la CAP con un programa cuyo objetivo sería el de "Contar con un eficiente sistema de controles físicos, financieros y administrativos que permitan evaluar la eficacia de las actividades realizadas en el sector público federal, en función de los objetivos previstos en los planes y programas de cada una de las entidades que lo forman".

Desde hace dos décadas, se advierte en la legislación que crea a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y la relativa a las entidades paraestatales, que al control de la legalidad se suma el de los resultados de los programas y acciones del Gobierno Federal. Para el ámbito de la Administración Pública Paraestatal se establece la evaluación del desempeño general y por funciones de las entidades, además de controlar la forma en que se alcanzan los objetivos, conforme a indicadores de gestión, incluyendo en las autoevaluaciones el cumplimiento de los convenios de desempeño.

En la actualidad, el *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006* (PND) inscribe las funciones de seguimiento y control en el Sistema Nacional de Planeación Participativa, junto con la planeación estratégica, el Sistema Nacional de Indicadores y el mejoramiento organizacional. Asimismo, el PND esboza los componentes básicos de un *buen gobierno*, tales como: *participación* y consulta a la sociedad, rigurosa *rendición de cuentas*, uso honesto y *transparente* de los recursos, eficacia y calidad, y un minucioso proceso de evaluación". Además, el *Plan* señala que frente al paradigma de un gobierno operativo, *orientado a administrar normas y procesos*, prevalezca el de un gobierno estratégico, *orientado a administrar resultados*. Por lo tanto, la rigidez tiene que ser sustituida por la flexibilidad, y derribar las barreras impuestas por la *excesiva normatividad* y *sobrerregulación* existente. Prácticas que, como señala el *Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental*, deberán ser sustituidas por la *facultación* como estrategia de control conforme al nuevo paradigma de innovación.

De igual forma, el *Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006* indica que ha sido tradicional en la función pública el establecimiento de reglas y disposiciones que tienen por objeto controlar todo con niveles de detalle excesivos, lo que ha creado un marco normativo sumamente complejo que se refleja en ineficiencias funcionales. En consecuencia, el reto es cambiar el paradigma del control excesivo y poco sustantivo, a otro que libere el potencial creativo, innovador y productivo de los servidores públicos y de las instituciones (SECODAM, 2001).

## 7. CONCLUSIONES

Como hemos visto, el control formal que se realiza *por* y *en* la administración, para verificar el cumplimiento de las normas jurídicas y reglamentarias, es garantía del imperio de la ley, impide abusos a los ciudadanos y evita obstáculos a la Administración Pública. El exceso de regulaciones y trámites engorrosos, disminuye la eficacia del control formal al romper el punto de equilibrio con los estándares de desempeño deseados, y entrar -por consecuencia- en la ley de rendimientos decrecientes.

Con el replanteamiento del papel del Estado, surgen nuevos paradigmas de gobernanza y gerencia pública que introducen innovaciones al concepto tradicional del control. Ahora, la eficacia de la gestión se mide más en términos de los resultados, favorecidos por la facultación y la autonomía en las decisiones de los gerentes públicos, la medición y autoevaluación del desempeño conforme a indicadores de calidad, eficacia y eficiencia, la rendición de cuentas, el control *ex post*, en vez del *ex ante*, además de la reforma regulatoria.

Asimismo, la eficacia del control *por y en* la administración, se complementa y refuerza por los controles social y político, facilitados con la transparencia de gestión y el acceso a la información pública.

Desde una perspectiva del macroentorno político y económico de la Administración Pública, en el Estado interventor y proteccionista la eficacia del control formal privilegiaba el cumplimiento de la normatividad, la estrecha vigilancia formal del quehacer público y el enfoque correctivo. En cambio, la eficacia del control en un contexto de mayor democratización, participación social, y apertura de mercados en el marco de globalización ha de ser distinta, por cuanto debe propiciar el pleno ejercicio de esos valores, al igual que la competitividad de los sectores público y privado, con apego a la ley. De tal suerte, el nuevo enfoque de control no sustituye al control formal, sino que potencia su eficacia, lo complementa, actualiza y redimensiona dentro de un nuevo concepto holístico de *control comprensivo*, que reclama de pertinentes indicadores *ad hoc* para medir su observancia y efectividad.

Tenemos el convencimiento de que el binomio “control formal-control de resultados”, soportado por un código de ética, y las variables de gobernanza, permitirá una mayor eficacia del control de apego a la legalidad en el desempeño de la gestión de gobierno, en cuanto garante del Estado de derecho y en la concreción de los principios que rigen la función pública, para hacer efectivo el pensamiento de Juárez: “...**la respetabilidad del gobernante le viene de la ley y de un recto proceder...**”

## BIBLIOGRAFÍA

- Asian Development Bank. *Governance: Sound Development Management*. 1995.
- Aucoin, Peter y Ralph Heitzman. “The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform”. En Peters, B. Guy y Savoie, Donald J. *Governance in the Twenty-first Century*. Canada, Canadian Centre for Management Development. McGill-Queen’s University Press. 2000.
- Avellaneda, Ricardo. *El trámite administrativo legal innecesario*. Buenos Aires, Centro Interamericano de Capacitación en Administración Pública. 1967
- Bielsa, Rafael. *Ciencia de la administración*. Buenos Aires, Roque de Palma Editor. 1955

- Bresser Pereira, Luiz Carlos. *Reforma del Estado para la ciudadanía*. Argentina, EUDEBA/CLAD. 1999.
- Carneiro, Roberto. "A Changing Canon of Government: from Custody to Service". En OECD. *Government of the Future*. Paris. OECD. 2000.
- Carrillo Castro, Alejandro. *El Futuro del INAP*. México, s.e. 2002.
- Comisión de Administración Pública 1967. *Informe sobre la Administración Pública Mexicana*. México, Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos, 1977.
- Giddens, Anthony. *La Tercera Vía*. México, Taurus México. 2000.
- Giugale, Marcelo M. *A comprehensive development agenda for the new era. Synthesis*. New York, Banco Mundial, 2000.
- Gordon Schaeffer, Wendell Karl. "La administración Pública Mexicana". En Secretaría de la Presidencia. *Aportaciones al conocimiento de la administración federal (autores extranjeros)*. México. Dirección General de Estudios Administrativo. 1976.
- Jaycox, Edward V.K. *The Challenges of African Development*. New York, The World Bank. 1992.
- Kettl, Donald F. *The Global Public Management Revolution*. Washington, D.C. The Brookings Institution Press, 2000.
- Lanz Cárdenas, José Trinidad. *La Contraloría y el control interno en México*. México, Fondo de Cultura Económica, Secretaría de la Contraloría General de la Federación. 1993.
- Leemans, A.F. *The Management Change in Government*. The Hague. Institute of Social Studies. Martinus Nijhoff Editor.
- Leeuw, Frans. "Performance Auditing, New Public Management and Performance Improvement: Questions and Challenges". En: OECD. *Performance Auditing and the Modernization of Government*. Paris. 1996.
- MAP. *Libro Blanco para la Mejora de los Servicios Públicos*. Madrid, España. <http://www.map.es.libro.htm>
- Minogue, Martin. "Changing the state: concepts and practice in the reform of the public sector". En Minogue, Martin, Polidano, Charles y Hume, David. *Beyond the New Public Management. Changing Ideas and Practices in Governance*. Cheltenham, U.K., Edward Elgar. Publishing Limited. 1998.
- Naciones Unidas. *Manual de Administración Pública*. Nueva York, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. 1962.
- *La Administración Pública en el Segundo Decenio de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Nueva York. 1971.
- OECD. *Performance Management in Government: Performance Measurement and Results Oriented Management*. Occasional Papers 1994 No.3. 1994.
- *Putting Citizens First*. 1996.
- *Modern Budgeting*. 1997.

- *Issues and Developments in Public Management. Survey 1996-1997*. 1997.
- *In Search of results*. 1997.
- "The reform of metropolitan governance". En *Observer OECD*. 2000.
- Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental. *Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental*. México, 2003. <http://innova.presidencia.gob.mx>
- Osborne, David & Plastrik, Peter. *The Reinventor's Field Book. Tools for Transforming your Government*. San Francisco, Jossey-Bass. 2000.
- Peters, B. Guy y Savoie, Donald J. "Introducción". En Peters, B. Guy y Savoie, Donald J. *Taking Stock. Assessing Public Sector Reforms*. Canada, Canadian Centre for Management Development, McGill-Queen's University Press. 1998.
- Pollit, Christopher y Bouckaert, Geert. *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Great Britain, Oxford University Press. 2000.
- Presidencia de la República. *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*. México, 2001.
- Tarschys, Daniel. "Wealth, Values, Institutions: Trends in Government and Governance". En OECD. *Governance in the 21st Century*. 2001.
- The Comptroller General of the United States. *Standards for Audit of Governmental Organizations, Programs, Activities & Functions*. Washington, D.C., General Accounting Office. 1972.
- The World Bank. *The Reform of Public Sector Management*. Washington, D.C. 1991.
- *Governance and Development*. New York, 1992.
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. *Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006*. México, 2001.
- Unión Panamericana. *Administración Pública en América Latina*. Washington, D. C., Organización de Estados Americanos. 1965.
- United Nations. *Public Auditing Techniques for Performance Improvement*. New York. 1980.
- *Building Partnerships for Good Governance*. United Nations. Division of Public Economics and Public Administration. 2000.
- UNDP. *Public Sector Management, Governance and Sustainable human Development*. Management Development and Governance División. 1995.
- *Governance for sustainable human development*. New York, January 1997.
- *Reconceptualising Governance*. Management Development and Governance División, 1997.
- *Public Sector Management, Governance and Sustainable human Development*. Management Development and Governance División. 1995.
- *Governance Capacity and its Development Participant's Workbook*. 1999.
- *Understanding Governance*. [http://magnet.undp.org/cdrb/training-module\\_](http://magnet.undp.org/cdrb/training-module_)
- Walsh, Anne Marie H. "Performance auditing and legislative oversight in the context of Public Management Reform in the US experience". En: OCDE. *Performance auditing and modernization of government*, París, 1996.