

**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADQUISICIONES EN EL  
SECTOR PÚBLICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA  
GESTIÓN PÚBLICA**

**Tesis que para obtener el grado de:  
MAESTRO EN FISCALIZACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS**

**PRESENTAN:**

**ALBERTO AIZPURU LÓPEZ**

**ABRAHAM RAMÍREZ GUZMÁN**

**DIRECTORA DE TESIS: DRA. María Teresa Ríos Fuentes**

**Puebla, Puebla; Septiembre 2021**

## RESUMEN

Para satisfacer las necesidades de la administración pública, es necesario adquirir bienes y contratar servicios que permitan la optimización de los recursos del Estado, los cuales, a su vez, se vuelven más limitados a medida que crecen las necesidades de la sociedad y el gobierno.

Por ello, distintos ordenamientos legales y diversos lineamientos de eficiencia y rendición de cuentas hacen que los procesos de adquisición y contratación sean cada vez más minuciosos, controlados y auditados.

Este trabajo de investigación presenta una propuesta de programa de capacitación estructurado en el diseño y desarrollo de cinco módulos que permiten el estudio, análisis y práctica de las disposiciones normativas, conceptos y procesos considerados en la Ley Federal de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios Públicos (LFAAS); con un enfoque práctico y accesible para participantes con diferentes perfiles.

Este modelo de gestión implica nuevas formas de administrar y asignar los recursos públicos buscando, en todo momento, el logro de objetivos y la aplicación estratégica de los recursos.

Tanto la investigación como la estrategia de mejoramiento planteada permiten a la administración orientar su gestión hacia la obtención de resultados positivos en materia de contratación administrativa y a la satisfacción de los usuarios, tanto internos como externos en el proceso de adquisiciones.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>8</b>
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.2.1 La Modernización de la Gestión Pública y la Gestión por Resultados .....	9
1.2.2 La Nueva Gestión Pública como Marco de la Gestión por Resultados .....	10
<b>1.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
1.3.1 Los Aportes de la Gestión para Resultados en la Administración Pública .....	11
1.3.2 La Gestión por Resultados o la Gestión para Resultados .....	13
<b>1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
1.4.1 Concepto de la Gestión para Resultados (GpR) .....	14
1.4.2 El Estado y la Comunidad .....	15
1.4.3 Objeto de Trabajo y Objetivo de la GpR .....	17
<b>1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES .....</b>	<b>19</b>
<b>1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
1.6.1 Objetivo General .....	19
1.6.2 Objetivos Específicos .....	19
<b>1.7 HIPÓTESIS .....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>21</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 MODELO DE GESTIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 DEFINICIÓN DE GESTIÓN PARA RESULTADOS (GpR) Y SU ÁMBITO DE APLICACIÓN .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 HACIA UN MODELO ABIERTO DE GpR .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS .....</b>	<b>29</b>
2.4.1 Características del PbR .....	30
2.4.2 Marco Jurídico del Modelo GpR-PbR .....	31
2.4.3 Indicadores y el SED .....	33
2.4.4 Aspectos Jurídicos y Normativos .....	35
2.4.5 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos .....	37
2.4.6 Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público .....	37

2.4.7 Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.....	38
2.4.8 Ley Federal de Competencia Económica y Comisión Federal de Competencia.....	38
2.4.9 Código Penal Federal.....	39
2.4.10 Secretaría de la Función Pública.....	39
2.4.11 Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción.....	39
2.4.12 Ley General de Responsabilidades Administrativas.....	40
2.4.13 Procedimientos de Contratación.....	43
2.4.14 Licitación Pública.....	44
2.4.15 Invitación a cuando menos Tres o Adjudicación Directa.....	46
2.4.16 Comités y Subcomités Revisores.....	50
2.4.17 Publicación de las Bases y Fallo de Adjudicación.....	51
2.4.18 Fallo de Adjudicación.....	51
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>58</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>58</b>
3.1 DISEÑO DE ESTUDIO METODOLÓGICO.....	58
3.2 PROCEDIMIENTO.....	58
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>FUENTES DE CONSULTA.....</b>	<b>72</b>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda la importancia de la gestión pública en su base fundamental, tanto en el análisis de las capacidades que las instituciones gubernamentales deben poseer, como en el aseguramiento de las libertades modernas, la democracia política, la calidad de vida y el bienestar continuo.

La gestión pública proporciona elementos para comprender el requerimiento de resultados positivos en la acción de gobierno, logrando así un proceso de legitimación por parte de las autoridades. Las actividades del gobierno aluden directamente al tipo de gestión pública que realiza, ya que ésta será el eje de las políticas públicas; de acuerdo a la siguiente premisa: las necesidades sociales que atiende el gobierno necesitan recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos, que deben ser contratados, comprados o arrendados, según la naturaleza y destino de estos.

Por ello, es necesario que los servidores públicos posean el conocimiento para aplicar los criterios, mediante el apego a las disposiciones que la ley establece, en los recursos públicos utilizados y la transparencia con que deben ser aplicados.

Para satisfacer las necesidades de la administración pública es necesario adquirir bienes y contratar servicios que permitan la optimización de los recursos del Estado, los cuales se vuelven más limitados a medida que crecen las necesidades de la sociedad y el gobierno.

Ante este escenario, distintos ordenamientos legales y diversos lineamientos de eficiencia y rendición de cuentas hacen que los procesos de adquisición y contratación sean cada vez más minuciosos, controlados y auditados.

De esta manera, el objetivo principal de esta investigación es diagnosticar el modelo de gestión pública e identificar elementos que puedan ser incorporados en los procesos de adquisiciones públicas para que éstos sean más eficientes con el fin de presentar un programa de Gestión para Resultados (GpR) que se adapte y atienda las necesidades de las instituciones públicas.

Es pretensión de esta investigación generar un marco conceptual que permita comprender con mayor facilidad el modelo de GpR, así como promover éste para lograr una administración pública más eficiente.

La estructura de este estudio se conforma por cuatro capítulos. En el primero, se describe la importancia de este estudio, el cual servirá de base para entender los aportes del modelo de Gestión por Resultados en el sector público mediante la identificación de los principales procesos que han promovido su uso.

Enseguida, se presenta una breve descripción de los antecedentes del problema, a través de las experiencias de la aplicación del modelo en América Latina, así como sus alcances y las limitaciones que inciden en la mejora de la gestión pública y la modernización del Estado.

A partir de las distintas dimensiones del modelo de Gestión por Resultados, se identifica su objeto de estudio para plantear los objetivos y los supuestos de investigación.

En el segundo capítulo se presenta la fundamentación teórica constituida por los aportes de anteriores investigaciones relacionadas con los conceptos que permiten comprender qué es el modelo de Gestión Pública, así como el marco legal normativo vigente y aplicable a los procedimientos de adquisición pública, como leyes, jurisprudencias, teorías, artículos, entre otros. Asimismo, se describe la estructura de la GpR y sus elementos, haciendo énfasis en las interacciones

producidas que facilitan su implementación. En este apartado, se abordarán los dos tipos de evaluación de propuestas a fin de identificar cuál es la mejor opción de compra.

El marco metodológico, expuesto en el tercer capítulo, describe el proceso de recolección de la información a través de un estudio, no experimental, transversal, descriptivo y de tipo documental. Por este hecho, el diseño de investigación es cualitativo, por su carácter en el análisis de resultados. Además, se presenta el modelo de GpR como instrumento organizativo que genera valor público y se propone analizar la operación de sus distintos componentes, así como el establecimiento de las hipótesis después de abordar conceptos teórico-metodológicos.

La presente investigación se realizó bajo el método deductivo-inductivo ya que se presentó la explicación del tema de manera general y se aplicó a una muestra para después validar la información y llevarla nuevamente a la generalidad que permitió cuantificar el efecto de la investigación.

El cuarto capítulo presenta el análisis de los resultados, donde se identifican las condiciones que se deben cumplir para proponer el modelo, así como una serie de estrategias de gestión para su implementación, con el propósito de mejorar la gestión actual de compras y su proceso de cumplimiento de la normativa y una gestión administrativa exitosa.

Es objeto de esta investigación presentar un marco conceptual que facilite la comprensión del modelo de GpR como herramienta para la promoción de una administración pública más eficiente.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

En México han sido numerosos los esfuerzos por profesionalizar la administración pública, así como utilizar de forma cada vez más eficiente los recursos públicos con los que se cuenta. Sin embargo, los resultados no han sido del todo satisfactorios ni los esperados. Lo que conlleva al mismo punto de partida. Diversas medidas fueron emprendidas antes de la dinámica democrática que vive actualmente nuestro país, pero ahora esa serie de medidas requieren emprenderse no sólo como un esfuerzo loable y bien intencionado por parte de los gobernantes, sino como un requisito ineludible que demanda la ciudadanía y enriquece a la democracia.

La ejercitación de la democracia y su posterior perfeccionamiento necesita la participación de un actor clave, muchas veces olvidado e incluso voluntariamente apartado: el ciudadano. Puesto que él es quien genera los recursos públicos que han de servir para perjudicarlo o beneficiarlo con base a las decisiones de gasto de los funcionarios, para lo cual habrá que considerar las compras que realicen los diversos niveles de gobierno. De lo anterior, se deriva el siguiente cuestionamiento:

*¿Cuál es la opción más efectiva para que las compras públicas se realicen de la mejor manera posible? De acuerdo con el portal electrónico Política Digital (s.f.), es la calidad de las legislaciones para regular las compras y su correcta aplicación. Es decir, que las legislaciones sean eficaces en el seguimiento del gasto y de efectiva aplicación cuando no se cumpla lo anterior.*



El reto es enorme y la historia no se encuentra precisamente de nuestro lado, romper con la serie de lealtades y beneficios personales que han desembocado en casos de corrupción (enriquecimiento ilícito, desvío de recursos, etcétera) es tarea impostergable para no cargar con los costos sociales, económicos y políticos que perjudican nuestra convivencia en sociedad.

Por lo anterior, la intención de esta investigación es identificar mecanismos de mejora en los procesos de adquisiciones públicas; es decir, hacerlos más ágiles, sencillos y eficientes; desde luego, que sean empleados por el gobierno a través de sus órganos de fiscalización y control, para ejercer sus facultades de manera eficaz y eficiente.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1 La Modernización de la Gestión Pública y la Gestión por Resultados**

A través del tiempo, el Estado se ha desempeñado como productor de valor público, creando condiciones para el desarrollo y bienestar social mediante la entrega de servicios e infraestructura. Este cambio de función, exigido cada vez más por los ciudadanos que, finalmente, son los usuarios de los servicios, ha transformado varios frentes de la administración pública (Herrera, 2020).

El mismo autor plantea que la crisis fiscal del modelo anterior ha planteado nuevos problemas como la necesidad de atender exigencias y demandas que solicitan de bienes públicos de calidad y disminuir la presión fiscal, incluso en aquellos casos en que aún persiste un modelo de Estado anterior al denominado Estado de Bienestar.

En el texto denominado *Impact of BIM/LEAN on the Interaction on Construction Projects Design Teams* (2020) se plantea que el cambio de misión ha traído consigo un sinnúmero de retos para el Estado, como la redefinición de los siguientes conceptos: administración, gestión y valor públicos. A su vez, este cambio de misión ha afectado las prácticas de servidores y funcionarios públicos, replanteando la teoría que da fundamento a sus acciones y el sistema de control de la acción del Estado.

Lo citado con anterioridad también refiere que ese cambio de misión deriva de la posición en la que se encuentra el ciudadano respecto al Estado. Dentro de las preocupaciones del ciudadano se encuentra el aseguramiento de una correcta burocracia que sea homogénea, idéntica y no discrecional, la aplicación de la ley y norma, y que los retornos fiscales se realicen con eficacia y eficiencia; por ello, el Estado debe focalizar ahora su atención al mejoramiento de los servicios que le generan bienestar a la ciudadanía.

Replanteando lo dicho por Herrera (2020), se entiende que, además de que la gestión por resultados se interese por cómo se hacen las cosas, empieza a ser mucho más relevante lo que se hace bien dentro de una comunidad.

En complemento, Abad (1997) citado en Rivera et. al. (2014) señala que este control de gestión le permite tomar decisiones de manera más acertada y oportuna, además de que se adoptan nuevas medidas coadyuvantes en renovar y mejorar los procesos de gestión.

### **1.2.2 La Nueva Gestión Pública como Marco de la Gestión por Resultados**

Actualmente la gestión pública, a través de la lógica gerencial y la racionalidad económica, se ha planteado enfrentar nuevos retos con el objetivo de conseguir eficacia y eficiencia en la toma de decisiones. Para lograr una correcta toma de

decisiones dentro de la administración pública, es necesario retomar los tres objetivos que derivan de la lógica gerencial:

1. *Perfeccionar el uso de los recursos públicos para distribuir bienes públicos, en atención a las exigencias de la ciudadanía.*
2. *Incluir, durante el proceso de producción de bienes y servicios públicos, las fases de asignación y distribución dichos bienes y servicios, y garantizar que este proceso sea transparente, equitativo y controlable.*
3. *Desarrollar mecanismos internos que promuevan la efectividad de los entes públicos y que posibiliten los dos objetivos anteriores.*

Estos puntos se orientan a la Gestión por Resultados (GpR) y son la base principal de la legitimidad del Estado actual. Además, coadyuvan para lograr una correcta gestión de la administración pública y elevan el grado de gobernabilidad del sistema político.

### **1.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 Los Aportes de la Gestión para Resultados en la Administración Pública**

Conceptualmente, el término *Gestión para Resultados* encuentra su origen en el libro de Peter Drucker "La Práctica del Management"(1954) que se complementa, posteriormente, en la obra "Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions" (1964).

Inicialmente, la Gestión para Resultados se empleó en el sector privado y no fue hasta la presidencia de Nixon que Estados Unidos comenzó a utilizar sus planteamientos para implantar el paso de una gestión burocrática a una de tipo gerencial, o lo que se conoce hoy como la Nueva Gestión Pública.

En un entorno lleno de exigencias ciudadanas, es imperante repensar nuevamente el papel que debe fungir el Estado; es decir, éste debe mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos que otorga, así como optimizar la productividad de los servidores públicos y el desempeño de los organismos en donde éstos laboren. Por tanto, los beneficios que podría traer la Gestión por Resultados, a través de su enfoque, plantearía un nuevo escenario de acción en la gestión pública.

Para Emery (2005), la Gestión por Resultados conlleva las siguientes consideraciones para la administración del sector público:

1. Constitucionales: tendencialmente las constituciones regulan el uso de los recursos públicos por parte de las autoridades competentes en el cumplimiento de su mandato.
2. Políticas: las autoridades responden al respecto de sus acciones y sobre los contenidos de sus programas electorales, de acuerdo con el principio de la responsabilidad en el cargo.
3. Ciudadanas: el ciudadano brinda su confianza en las autoridades electas y les delegan la gestión de las arcas del Estado, es decir de los fondos públicos que son producto del pago de sus impuestos.

A pesar de la existencia de infinitos documentos que tratan sobre el modelo de gestión por resultados, no hay una definición única. Es muy común encontrar un uso indistinto de conceptos que no se diferencian entre ellos, tal es el caso del control de gestión, gestión del desempeño, gestión por resultados, gestión para resultados, gestión por objetivos, evaluación del desempeño y evaluación de resultados (Sanín, 1999).

Para el idioma anglosajón, existe una gran variedad de expresiones que refieren a la Gestión por Resultados, tal es el caso de *performance management*,

*performance based-management, governing for results, management results, results-based management*, entre otras.

La heterogeneidad de la expresión y del concepto *Managing for Results* (término mayormente utilizado en inglés) se observa en su aplicación operativa, por ello los países implementan la GpR según su propia perspectiva. En ese sentido, la expresión referida con anterioridad acompañó al programa gubernamental *Reinventing Government*, liderado por Al Gore y activo durante los mandatos de Bill Clinton.

Si bien existe una variación de conceptos entre instituciones públicas, para el caso de los entes privados los indicadores clave de éxito (rentabilidad, beneficios, cuotas de mercado, etcétera) se conocen claramente. Es decir, no existen las variaciones de conceptos ni la utilización de los mismos términos con sentidos distintos (Prouix y Machiavelli, 2005). Lo anterior, según Emery (2005), resulta ser para muchos autores una de las características que diferencian la gestión de los organismos públicos respecto a los privados.

### **1.3.2 La Gestión por Resultados o la Gestión para Resultados**

El término *Gestión por Resultados* es la expresión más utilizada que se usa en el idioma español, sin embargo, la gran imprecisión terminológica que presenta la expresión demuestra que ésta tiene poco sentido en su concepto si se analiza desde un punto de vista semántico. Resulta contradictorio cuando los resultados de gestionar en base a los resultados se obtienen al final de cada proceso. Para denotar una gestión óptima de recursos, resulta más apropiado utilizar el término “para”, puesto que permite orientar esta gestión a resultados determinados, predefinidos y esperados.

Para Peter Drucker (1964), la gestión, como disciplina, formula dos expresiones: la “gestión” (dirección) por objetivos y la “gestión” para resultados; es decir, adopta la idea de establecer objetivos para conseguir resultados determinados.

Por ello, es objeto de la presente investigación adoptar lo planteado por Drucker para proponer un modelo conceptual que brinde consistencia a Gestión para Resultados (GpR) y que fortalezca la acción de los organismos públicos en beneficio de la ciudadanía.

## **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.4.1 Concepto de la Gestión para Resultados (GpR)**

Siguiendo su evolución conceptual y retomando lo dicho por Ricardo Herrera (2020), la Gestión para Resultados posee las dimensiones que se enuncia a continuación:

- Marco conceptual de gestión organizativa cuyo factor resultado se convierte en la referencia clave.
- Marco de adquisición de responsabilidades que vincula a los directivos con el resultado obtenido.
- Marco de referencia que integra todos los elementos del proceso de gestión para optimizar su funcionamiento.
- Es una propuesta de gestión organizativa y directiva, que pone énfasis en los resultados y no en los procesos.

Lo anterior sitúa a la GpR como una herramienta orientada a priorizar los resultados de todas las acciones y conseguir la optimización de procesos en el ámbito gubernamental. Es decir, se trata de un ejercicio de dirección organizativa y gerencial que busca identificar y trabajar sobre todo aquello que altere los resultados.

El modelo de Gestión para Resultados, al ser una herramienta organizativa, de gestión y de dirección estratégica, forma parte de una concepción que permite a los funcionarios y servidores públicos tener un mayor conocimiento y mayor capacidad de análisis, así como un óptimo diseño de alternativas y una correcta toma de decisiones. Con lo anterior, se pretenden que los resultados sean los mejores posibles y se adecuen a los objetivos que se hubiesen fijado.

Si bien el modelo es una buena herramienta para mejorar la rendición de cuentas y tener mayor transparencia en el uso de los recursos, su función principal es proporcionar un medio de regulación y monitoreo que garantice a los servidores públicos el óptimo ejercicio de sus responsabilidades. Por tanto, la relación existente entre el modelo con los instrumentos de gestión y el ejercicio de la función directiva pública, no representa un obstáculo para contribuir a la participación ciudadana, a la transparencia y a la rendición de cuentas en el sector público.

#### **1.4.2 El Estado y la Comunidad**

En un sentido amplio, el Estado representa el conjunto de instituciones públicas que garantizan o deben garantizar el bienestar y la correcta atención de necesidades de las personas que habitan en una comunidad.

En una visión moderna la actividad estatal no sigue ni uno ni varios fines abstractos, por lo que el Estado tampoco es un fin en sí mismo, no es su formación como fin último de toda sociedad humana, sino su formación como instrumento mediante el cual se regule la actividad humana. En pocas palabras, el Estado representa el medio y no el fin último.

Más bien, las tareas del Estado dependen del espacio y del tiempo, ya sean indagadas o exigidas por su población o por el poder que detenta. A pesar de ello se pueden enumerar una serie de tareas centrales:

- a) la garantía de seguridad (interna y externa), protección de los derechos individuales y la procuración de la paz;
- b) la garantía de la participación política y la integración cultural;
- c) el establecimiento de las condiciones económicas generales para la competencia pacífica de los sujetos de la economía;
- d) la garantía de crear condiciones sociales necesarias para la libertad individual, a través de sistemas de seguridad social;
- e) el mantenimiento de los fundamentos naturales de la vida y el desarrollo sostenible;
- f) la creación de una infraestructura basada en el conocimiento para evitar riesgos (tecnológicos) que ya no puedan ser controlados.

Actualmente, Estado y sociedad no están delimitados claramente el uno de la otra, sino que muchas veces están caracterizados por interdependencias complejas y comunicación mutua. Con la constante ampliación de la actividad estatal, existe la amenaza de sobrecarga debido al incremento de sus funciones:

#### *Fallo de Estado*

En lugar de lo anterior, aparecen cada vez más las tareas de coordinación, modernización e integración, a través de la conducción contextual indirecta y descentralizada.

Por su parte, es el *derecho administrativo* la expresión jurídica que se encarga de la administración de lo público, o sea de la administración bajo la cual ha de regir y regirse el Estado. Habría que mantener la misma premisa para el derecho administrativo bajo la cual se consideró al Estado: la dinámica conlleva transformaciones profundas y severos cambios.

Resumiendo, el Estado toma las decisiones que obligan a toda la sociedad, que como administración pública implementa y administra lo público, y como sistema legal regula los conflictos que se producen por las decisiones tomadas.



### **1.4.3 Objeto de Trabajo y Objetivo de la GpR**

Por el uso y las múltiples prácticas existentes del modelo de Gestión para Resultados, su objetivo, derivado de un ajuste presupuestario dentro de la administración pública, son los resultados que éste arroja. Por ello, toda acción que se realice en cualquier nivel y sobre cualquier situación, produce un resultado que el modelo tomará en la medida en que busca que las acciones del Estado logren un buen resultado.

Auxiliados por Moore (1995), trasladamos la acepción de que resultado es igual a creación de mayor valor para el accionista a la administración pública para determinar que resultado, dentro de cualquier gobierno, es maximizar la creación de valor público.

Según Moore (1995), citado en la Revista CLAD Reforma y Democracia (2007), dicho valor público se crea al realizar acciones que aportan respuestas efectivas y de utilidad que sirvan para atender necesidades que:

- Sean políticamente deseables esto a consecuencia de un proceso de legitimación democrática por diferentes esquemas.
- Su propiedad sea colectiva, caracterizando así su naturaleza pública; y
- Se requieran de la generación de cambios sociales basados en resultados, que modifiquen ciertos aspectos del conjunto de la sociedad o de algunos grupos específicos reconocidos como destinatarios legítimos de bienes públicos.

Lo planteado con anterioridad plantea dificultades de gestión, sin embargo, precisa el objeto de trabajo que debe regir el modelo de GpR en el sector público. El proceso debe asegurar la creación de valor público, siempre bajo un régimen democrático y con la garantía de que el valor identificado realmente sea público.

De esta manera, el objeto de trabajo del modelo de Gestión para Resultados, tal y como apuntaban Cunill y Ospina (2003), se halla en todos los componentes que conforman el proceso de creación de valor público. Estos componentes son relevantes para definir los objetivos a cumplir por el gobierno, para asignar los recursos necesarios al proceso de creación de valor y, de igual forma, son de suma importancia los costos de producción y los bienes que se realicen. Sin embargo, no es posible obtener resultados sin la participación de estos elementos y más que estén relacionados con la administración pública.

A partir de la definición del objeto de trabajo, es posible determinar el aporte que se espera del modelo para que el gobierno y los organismos públicos logren tomar decisiones efectivas. En ese sentido, la literatura existente del tema y la práctica de la administración pública coinciden que el modelo contiene los siguientes objetivos, mismos que se plantean en la Revista CLAD Reforma y Democracia (2007):

- Ofrecer a los responsables de la administración pública los elementos de información, conocimiento e intervención que les permitan controlar y optimizar el proceso de creación de valor a fin de alcanzar el mejor resultado posible respecto a lo que se espera de la acción del gobierno.
- Contribuir a mejorar la capacidad de las autoridades y de los organismos públicos para que puedan rendir cuentas y así permitir que la ciudadanía, los órganos de control y la comunidad internacional puedan evaluar su gestión.
- Contribuir a la asignación descentralizada de objetivos y responsabilidades, y a la evaluación del desempeño de quienes ejerzan funciones directivas, con su correspondiente manejo de incentivos y sanciones.

El planteamiento de estos objetivos conlleva a la integración de diversos conceptos y herramientas administrativas. Es decir, el modelo de Gestión para

Resultados funge como instrumento de gestión política y gerencial cuya base es el resultado que el gobierno desea lograr.

Por tanto, la Revista CLAD Reforma y Democracia (2007, pp.163) plantea que el fin del modelo GpR en el sector público es generar capacidad en sus organizaciones para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno o de Estado.

## **1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES**

Este trabajo presenta un análisis sobre los elementos de la Gestión Pública que puedan contribuir a ser más eficientes los procesos de adquisiciones públicas. Teniendo como limitante el enfoque a los procedimientos de contratación y adquisición establecidos en la norma federal.

## **1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1 Objetivo General**

Proponer un programa de Gestión para Resultados que permita a los distintos organismos gubernamentales mexicanos fortalecer sus capacidades institucionales mediante la planificación estratégica situacional y la reingeniería de procesos.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Conocer los aspectos clave del Nuevo Modelo de Gestión Pública con un enfoque en el cumplimiento de resultados.
- Conocer y analizar las reglas de adquisición establecidas en la Ley, las cuales tienen como propósito conseguir procesos eficientes, aplicando principios de economía, eficiencia, calidad y eficacia en cada fase del proceso de adquisición.

- Identificar los criterios que deben seguir las entidades y dependencias de la administración pública para adquirir bienes o contratar servicios de manera competitiva mostrando además las sanciones y mecanismos de control que la Ley indica expresamente para garantizar el cumplimiento de esta.

### **1.7 HIPÓTESIS**

Los procesos de adquisición son más eficientes si en el diseño, ejecución y control se incorporan los elementos del Modelo de Gestión para Resultados.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 MODELO DE GESTIÓN

Entender la forma en la que se organiza y funciona la administración pública puede resultar una tarea complicada y compleja si se deja de lado el fondo. Como consecuencia se requiere prestar atención en las circunstancias que van moldeando su labor.

Cabrero (2011) menciona que: “La constante modificación de los modelos de administración pública no obedece únicamente a modas o corrientes teóricas, sino que lleva implícito el cuestionamiento al papel del Estado y al modo de gobernar” (p.23). En otras palabras, la comprensión de la estructura orgánica facultada de afrontar y dar respuesta a los múltiples y diversos problemas sociales tiene un alcance limitado si nos enfocamos solamente en saber qué hace, en lugar de cuestionarse si se puede hacer de la mejor manera. Es por eso por lo que resulta pertinente adentrarse al estudio de la administración pública a partir nociones y conceptos más amplios, como son: el Estado.

El Estado es uno de los temas de estudio más prolíficos y de más larga investigación dentro de las ciencias sociales, los cuales van desde su concepción, progresión y adaptabilidad. En consecuencia, existen numerosas definiciones de este, pero en un sentido amplio el Estado es: *“La totalidad de las instituciones públicas que garantiza o debe garantizar la vida en común de las personas en comunidad; definido tradicionalmente con tres elementos: territorio, pueblo y poder”* (Nohlen, 2006, p.526).

Los grandes cambios políticos, económicos y sociales por lo que ha atravesado el Estado han modificado sustancialmente a la administración pública. Algunos autores incluso la han denominado la revaloración del Estado, debido al proceso de flexibilidad y descentralización de funciones que tiene a cargo.

La primera noción de las funciones del Estado se encuentra dirigida a separar la administración de la política. Se vislumbraba el papel del gobierno como una organización dotada de cuerpos burocráticos con alto grado de eficiencia, que tenía por características:

1. Estructuras jerárquicas verticales.
2. Poder centralizado.

La visión del Estado era como la de un “Estado Gendarme” con plenas atribuciones para controlar la acción pública. Es hasta 1930 cuando se da mayor peso al lado humano que habría de dirigir las actividades administrativas del Estado. La ampliación de la oferta de servicios públicos (educación, salud, vivienda, etcétera) incrementaba proporcionalmente las responsabilidades haciendo más complejo el funcionamiento de las estructuras gubernamentales. En este momento se hablaría de un “Estado Providencia”. Este proceso convirtió los aparatos gubernamentales en grandes aparatos de producción masificada de servicios ante el reto de lograr la cobertura de los servicios básicos.

Entrada en la segunda mitad del siglo pasado el Estado se fragmentaría entrando en crisis debido al alto déficit público al que se llega, como consecuencia de los recursos que habrían de erogarse sin un financiamiento adecuado. En pocas palabras, los ingresos que salían eran más de los que entraban a las arcas públicas.

La reconfiguración estatal se iniciaría nuevamente, dando paso a algo denominado “Estado Modesto o Regulador”, caracterizándose por desplazar su

acción a la articulación de los esfuerzos, dejando de lado la atención directa de servicios, en donde éste pasa a ser un agente más en la elaboración de políticas públicas en las cuales han de intervenir también agentes no gubernamentales y la sociedad.

Lo anterior daría espacio propicio para el surgimiento de la Gerencia Pública, la cual prestaría atención a:

1. Cómo manejar adecuadamente los recursos para sobrevivir.
2. Cómo interrelacionarse de la forma más adecuada con el entorno de otras agencias.
3. Visualizar al usuario de los servicios públicos como cliente.
4. Cómo redefinir constantemente la misión para hacer viable a largo plazo la acción institucional.

A diferencia de los demás países (desarrollados), América Latina enfrenta un reto doble respecto al papel que deben jugar los Estados:

1. Mejor desempeño de las agencias.
2. Gobernabilidad.

El curso de acción viene concatenado a la solución del segundo reto, que consiste en ir resolviendo satisfactoriamente el primero. También hay que tener en cuenta que los países latinoamericanos no pasaron por todo el proceso antes descrito.

La experiencia ha demostrado que ante tantas y tan profundas carencias en nuestras sociedades los gobiernos tienden a implementar (en su mayoría) políticas a corto plazo con el propósito de obtener resultados rápidos pero efímeros.

Desde hace algún tiempo a la fecha se ha hecho visible la práctica por trasladar experiencias de eficacia y eficiencia registradas en el ámbito privado al ámbito gubernamental (Arrellano, 2011); lamentablemente los resultados obtenidos no han logrado satisfacer las expectativas generadas.

Es por ello por lo que, la Gestión para Resultados (GpR) pretende establecer una cultura que se oriente al logro de resultados. De esta manera, se plantea el resultado como factor clave de la gestión, se enfatiza en la responsabilidad directiva sobre los resultados obtenidos y se propicia la gestión de cada uno de los elementos de la organización.

Al satisfacer necesidades sustentadas en una legitimación democrática, de naturaleza pública y que generen cambios sociales palpables, el resultado será la maximización de valor público.

## **2.2 DEFINICIÓN DE GESTIÓN PARA RESULTADOS (GpR) Y SU ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El planteamiento presentado en el punto anterior resume elementos comunes que caracterizan a la Gestión para Resultados. Estos elementos son descritos en la Revista CLAD Reforma y Democracia (2007):

*La Gestión para Resultados se caracteriza por ser una estrategia que define los resultados que se plantea el organismo público en relación al cambio social y a la producción de bienes y servicios. A su vez, promueve una cultura de gestión que desea eficientizar la toma de decisiones respecto al uso de los recursos para mejorar el desempeño general del organismo o institución. De igual forma, comprende un sinnúmero de sistemas de información que monitorean la acción pública, informan a la ciudadanía y evalúan el aporte realizado en beneficio de la sociedad,*



*teniendo como fin optimizar la toma de decisiones de todo aquel que participe en el proceso.*

*Aunado a lo anterior, el modelo se caracteriza por promocionar la calidad de los servicios que se otorgan a la ciudadanía, así como por contar con sistemas de contratación de funcionarios especializados en dirección pública.*

En consecuencia, la Gestión para Resultados se puede definir como aquella herramienta que optimiza el proceso de creación de valor público dentro de los organismos públicos, a fin de asegurar eficacia, eficiencia y efectividad en el desempeño de éstos. Por lo tanto, se pueden establecer ya algunos objetivos asociados a la GpR como:

1. Contar con elementos de información que permitan alcanzar el mejor resultado en cada una de las acciones de gobierno.
2. Optimizar el proceso de creación de valor público.
3. Mejorar el esquema de rendición de cuentas.
4. Permitir a la sociedad civil evaluar la gestión pública.
5. Asignar objetivos y responsabilidades.
6. Evaluar el desempeño de la función pública a través de un esquema de incentivos y sanciones.

El ámbito de aplicación del modelo es tanto del sector público, en general, como de las organizaciones que lo componen y surge de manera inherente desde la concepción de la Nueva Gestión Pública (NGP) cuando, a semejanza del sector privado, se pretendió relacionar el presupuesto con el desempeño de las dependencias.

Para Álvarez (2014), la Gestión para Resultados refiere a un tipo de administración y planificación que se encamina a la superación de desigualdades sociales, ambientales, políticas y económicas.

En ese sentido, García y García (2010) consideran a la GpR como una estrategia de gestión que orienta las acciones de los actores públicos para generar la mayor cantidad de cambios sociales equitativos y sostenibles en beneficio de la población de un país.

Según la OCDE (2000), citado en Gobierno del Estado de Puebla (s.f.), el concepto de GpR fue introducido por la United States Agency for International Development (USAID) en 1994. La herramienta es considerada como una estrategia que se centra en la mejora de las actividades y toma de decisiones de un país para obtener resultados e impactos favorables.

Como filosofía, la GpR aparece en los años 80 buscando principalmente la consecución de resultados y la eficiencia en la aplicación del recurso público; fundamentalmente pretende alcanzar la calidad total en el ejercicio público, con énfasis en la economía, eficiencia y eficacia del sector gubernamental.

Entre sus principales características se citan las siguientes:

1. Maximizar el valor público.
2. Mitigar la brecha con el sector privado en términos gestión y administración de recursos.
3. Control de resultados y desarrollo de sistemas de monitoreo.
4. Descentralizando y aplicando mejora regulatoria (desregulación).
5. Rendición de cuentas bajo la percepción de la transparencia.

En relación con lo anterior, se identifican tres etapas en este proceso de modernización e implementación:

- a) Reforma en la estructura
- b) Racionalización de funciones
- c) Transparencia en la función pública

A fin de lograr una implementación exitosa en este modelo habrá al menos que atender cuatro factores clave:

- Desarrollar un modelo acorde con la cultura administrativa de cada país. Equilibrar los valores básicos gubernamentales con las estrategias relevantes de la NGP.
- Invertir en capacitación técnica.
- Implementar un servicio civil de carrera orientado a fortalecer la competencia de los servidores públicos.

### **2.3 HACIA UN MODELO ABIERTO DE GpR**

La transición de la administración pública hacia la regulación del mercado y la promoción y provisión de desarrollo y bienestar planteó nuevas exigencias a los modelos de gestión presentes en el Estado. Tales exigencias, según la Revista CLAD Reforma y Democracia (2007, pp. 168), determinan el rol que debería cumplir la Gestión para Resultados en el ámbito público y que se articula alrededor de tres ejes principales:

- 1) Mejorar el desempeño del gobierno en su proceso de creación de valor y de producción de resultados;
- 2) Optimizar su sistema de rendición de cuentas ante la sociedad y la transparencia de su actuación; y
- 3) Implantar sistemas de dirección y gestión (asunción de responsabilidad y "derecho a gestionar" de parte de los directivos) que promuevan la optimización continua del desempeño de los servidores públicos como herramienta clave al servicio de la consecución de los ejes anteriores.

Desde hace veinte años, se ha desarrollado a nivel mundial sinfín de experiencias destinadas a implantar el modelo de Gestión para Resultados tanto en

organismos públicos como privados. Sin embargo, la literatura existente respecto al tema se encuentra en un estado incipiente que dificulta encontrar conceptos universales comunes.

Los modelos de gestión que se implementan y sus enfoques son tan diversos que relacionan al modelo de GpR con otras variables del proceso de creación de valor. La diversidad presente puede deberse a dos enfoques que se plantean en la Revista CLAD Reforma y Democracia (2007): el primero, menciona que el centro de la gestión para resultados no esté claro; el segundo, señala que el proceso de implementación de la GpR sea altamente complejo.

De lo anterior, destaca el papel importante que desempeña la complejidad del proceso de implementación dentro de la Gestión para Resultados en el sector público:

- La creación de valor público se orienta para generar un cambio social y no un cambio económico, lo que dificulta su formalización y conceptualización.
- La organización y estructura del sector público resulta compleja para llevar a cabo una correcta toma de decisiones, la construcción de consensos para la creación de valor público y la producción de servicios públicos de calidad en pro de la ciudadanía.
- La evaluación de los dirigentes gubernamentales es complicada, pues el resultado de su gestión es un producto colectivo y, por tanto, es difícil asignar méritos y deméritos individualmente.

La modernización de la administración pública mediante la incorporación de la Gestión para Resultados ha traído consigo una gran cantidad de instrumentos e información que permiten la identificación de situaciones antes no conocidos, así como una gran cantidad de datos difíciles de procesar.

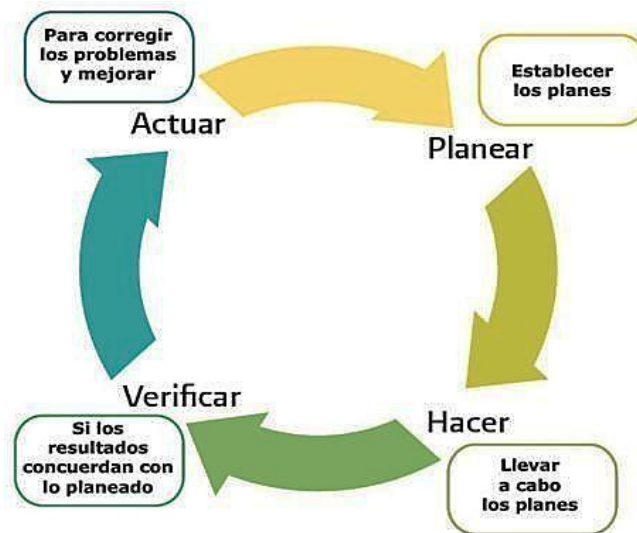
De lo anterior, se busca desarrollar un modelo conceptual de Gestión para Resultados que reúna todos aquellos elementos capaces de relacionarse con la gran cantidad de instrumentos de gestión ya disponibles y suficientemente conocidos. Más que pretender reformular o sustituir estos instrumentos, se propone integrarlos dentro de una visión sistemática y comprensiva.

Al ser la Gestión para Resultados un instrumento integrador, requiere de la participación de otros homónimos que atiendan otros elementos específicos. Por tanto, el modelo propuesto en la presente investigación tiene la pretensión de ser un instrumento útil para los distintos niveles de desarrollo institucional.

## 2.4 PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

El Presupuesto basado en Resultados (PbR) consiste en desarrollar un conjunto de actividades para una correcta decisión presupuestaria, al recopilar la información respecto a la asignación y ejercicio de los recursos públicos, con el fin de mejorar la calidad del gasto, la transparencia y la rendición de cuentas (SHCP, 2015).

**Figura 1. Esquema de planeación bajo el enfoque de la Gestión**



**Fuente: Adecuación propia con base en información de Makün, M. (2000); Ramírez, E. y Ramírez, J (2011).**

#### **2.4.1 Características del PbR**

El presupuesto basado en Resultados tiene como fin fortalecer el desempeño institucional de los organismos gubernamentales para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el óptimo desarrollo nacional sustentable (SHCP, 2015).

Por tanto y con base en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2015), al usar este modelo de evaluación dentro de la administración pública, se pretende la obtención de los siguientes resultados

- a. Mayor bienestar ciudadano
- b. Aumento en la eficiencia y mejor desempeño de la gestión pública
- c. Fortalecimiento de la transparencia
- d. Rendición de cuentas
- e. Calidad del gasto público

Asimismo, la SHCP (2015) menciona los países que han incluido la GpR en sus políticas, como Estados Unidos, Francia, Canadá, Suiza y México.

*Para el caso de México, la definición de GpR establece que éste es un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos. Aunque también se interesa en cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia en qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, en la creación de valor público (SHCP, 2015).*

**Cuadro 1. Diferencias entre el presupuesto inercial y el PBR**

Presupuesto inercial	Presupuesto basado en Resultados
<b>Enfoque en insumos y procesos</b>	<b>Enfoque para resultados ¿Qué beneficio tangible y efectivo puedo lograr para mejorar el nivel y calidad de vida de la población objetivo?</b>
¿Cuántas escuelas puedo construir?	¿Cuánto aumenta el promedio de escolaridad? o ¿Cuánto aumenta el rendimiento educativo en el nivel básico?
¿Cuántas vacunas puedo comprar y aplicar?	¿Cuánto aumenta la esperanza de vida al nacer?
¿Cuánta matrícula se puede inscribir en educación técnica profesional?	¿En cuánto se incrementa ...?: La eficiencia terminal y el rendimiento académico; La absorción de egresados por el mercado de trabajo en el campo profesional específico; El aporte de los egresados a la competitividad de las empresas que los contratan; y Su desarrollo profesional.

**Fuente: Adecuación propia con base en información del Banco Mundial (2004).**

#### 2.4.2 Marco Jurídico del Modelo GpR-PbR

Sobre el Presupuesto y Evaluación, en el Art. 134 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se establece que:

- Los recursos económicos de que dispongan los tres órdenes de gobierno se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.
- Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados para propiciar que los recursos se asignen considerando todo lo anterior.
- Se contará con instancias técnicas de evaluación independientes de las instituciones que ejerzan los recursos y distintas de los órganos de fiscalización.

En este sentido, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su reglamento establecen:

*Artículo 110. La Secretaría realizará trimestralmente la evaluación económica de los ingresos y egresos en función de los calendarios de presupuesto de las dependencias y entidades. Las metas de los programas aprobados serán analizadas y evaluadas por las Comisiones Ordinarias de la Cámara de Diputados.*

Para efectos del párrafo anterior, el Ejecutivo Federal enviará trimestralmente a la Cámara de Diputados la información necesaria.

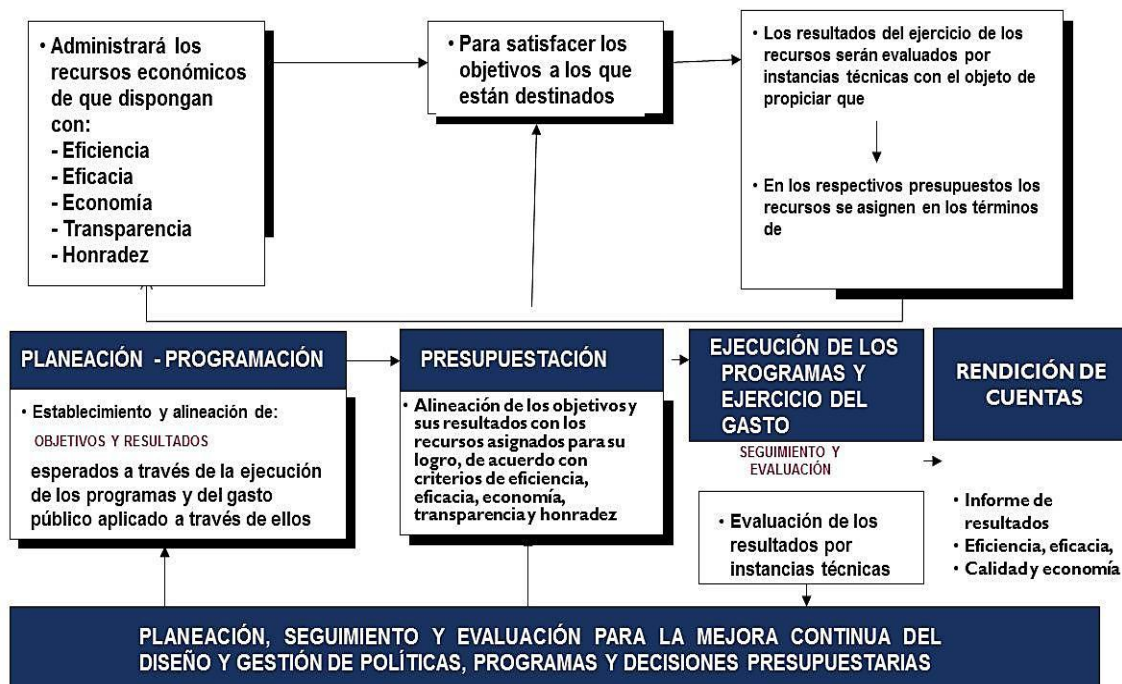
El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) coordinará las valuaciones en materia de desarrollo social en términos de lo dispuesto en la Ley General de Desarrollo Social y lo dispuesto en esta Ley.

### **Diagrama 1. Proceso de cumplimiento al artículo 134 constitucional**



## Presupuesto y evaluación en los términos del Artículo 134 Constitucional

La Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales:



Fuente: Imagen obtenida de Haaz, A. (2010). Disponible en [http://haaz-calidad.blogspot.mx/2010\\_08\\_01\\_archive.html](http://haaz-calidad.blogspot.mx/2010_08_01_archive.html)

### 2.4.3 Indicadores y el SED

Para lograr una correcta evaluación, se aplicarán una serie de indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el destino de los recursos públicos federales y verificar el grado de cumplimiento de los objetivos que se plantean los organismos gubernamentales.

Retomando la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su reglamento, se observa lo siguiente en su artículo 111:

*Artículo 111.- La Secretaría y la Función Pública, en el ámbito de sus respectivas competencias, verificarán periódicamente, al menos*





*cada trimestre, los resultados de recaudación y de ejecución de los programas y presupuestos de las dependencias y entidades, con base en el sistema de evaluación del desempeño, entre otros, para identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto social del ejercicio del gasto público, así como aplicar las medidas conducentes. Igual obligación y para los mismos fines, tendrán las dependencias, respecto de sus entidades coordinadas.*

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), referido con anterioridad, incorpora una serie de indicadores para evaluar cada trimestre los informes presentados por las dependencias gubernamentales. En dicha evaluación enfatiza en la calidad de los bienes y servicios que se otorgan, así como en la satisfacción de los ciudadanos y el cumplimiento de la ley. En tanto, será la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública quienes emitan las disposiciones para la aplicación y evaluación de los indicadores referidos con anterioridad.

Los indicadores para el enfoque del Presupuesto basado en Resultado deben presentar las siguientes características:

- Medidas cuantitativas y cualitativas del desempeño del Programa que relacionan la medición de dos o más variables asociadas a este;
- Medidas que describen los resultados que esperamos obtener con su implementación; y
- Medidas que describen en qué grado estamos cumplimiento los resultados durante la operación del Programa, y por lo tanto constituyen elementos fundamentales para su monitoreo y posterior evaluación.

**Cuadro 2. Tipos y dimensiones del indicador**

Dimensión	Descripción	Ejemplo	Aplica preferentemente a:
	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos	Tasa de deserción de la Educación Media Superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin</li> <li>• Propósito</li> <li>• Componente</li> <li>• Actividad</li> </ul>
	Busca medir qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados	Promedio de estudiantes que desertan de la Educación media Superior por maestro que da clases en ese nivel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito</li> <li>• Componente</li> <li>• Actividad</li> </ul>
	Busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.	Porcentaje de estudiantes egresados de Educación Media Superior con buen rendimiento (9-10 promedio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Componente</li> </ul>
	Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.	Porcentaje del costo de pasaje que es subsidiado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Componente</li> <li>• Actividad</li> </ul>

**Fuente: Adecuación propia con base en información de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (Última reforma publicada DOF 06-11-2020).**

#### 2.4.4 Aspectos Jurídicos y Normativos

En una visión moderna la actividad estatal no sigue ni uno ni varios fines abstractos, por lo cual cabe mencionar que el Estado tampoco es un fin en sí mismo, dado que lo que se quiere no es su formación como fin último de toda sociedad humana, sino su formación como instrumento mediante el cual se regule la actividad humana. En pocas palabras podríamos decir que representa el medio y no el fin último.

Más bien, las tareas del Estado dependen del espacio y del tiempo, ya sean indagadas o exigidas por su población o por el poder que detenta. A pesar de ello se pueden enumerar una serie de tareas centrales:

- a) la garantía de seguridad (interna y externa), protección de los derechos individuales y la procuración de la paz,
- b) la garantía de la participación política y la integración cultural;
- c) el establecimiento de las condiciones económicas generales para la competencia pacífica de los sujetos de la economía;
- d) la creación de condiciones sociales necesarias para la libertad individual, a través de sistemas de seguridad social;
- e) el mantenimiento de los fundamentos naturales de la vida y el desarrollo sostenible;
- f) la creación de una infraestructura basada en el conocimiento para evitar riesgos (tecnológicos) que ya no puedan ser controlados.

Actualmente el Estado y la sociedad no están delimitados claramente el uno de la otra, sino que muchas veces están caracterizados por interdependencias complejas y comunicación mutua. Con la constante ampliación de la actividad estatal, existe la amenaza de sobrecarga debido al incremento de sus funciones: Fallo de Estado.

En lugar de lo anterior aparecen cada vez más las tareas de coordinación, modernización e integración, a través de la conducción contextual indirecta y descentralizada.

Por su parte es el *derecho administrativo* la expresión jurídica que se encarga de la administración de lo público, o sea de la administración bajo la cual ha de regir y regirse el Estado.

Habrà que mantener la misma premisa para el derecho administrativo bajo la cual se consideró al Estado: la dinámica conlleva transformaciones profundas y severos cambios.

Resumiendo, el Estado toma las decisiones que obligan a toda la sociedad, que como administración pública implementa y administra lo público, y como sistema legal regula los conflictos que se producen por las decisiones tomadas.

#### **2.4.5 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

Es en el título séptimo (prevenciones generales), artículo 134 de nuestra constitución que se establece jurídicamente los lineamientos generales sobre los cuales se deberán determinar los procesos de adquisiciones, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza y contratación de obra pública.

*Artículo 134: Los recursos económicos de que disponga la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.*

#### **2.4.6 Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público**

Esta ley tiene por objeto reglamentar la aplicación de recursos públicos en materia de adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza, tal como lo indica su artículo 1.

La última modificación registrada fue publicada el 11 de agosto del 2020 y se encuentra integrada por 86 artículos (sin contar los transitorios). Veamos poco a poco las partes más importantes de la ley.

#### **2.4.7 Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público**

El reglamento (o reglamentos en su caso) tiene por objeto establecer las disposiciones que propicien el oportuno y estricto cumplimiento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

El mismo se encuentra fundamentado en el artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y en los artículos 31, 34 y 37 de la Ley Orgánica de Administración Pública Federal.

#### **2.4.8 Ley Federal de Competencia Económica y Comisión Federal de Competencia**

La política de competencia en México se encuentra definida en el artículo 28 constitucional. En el que se enumera los derechos que tiene la sociedad de beneficiarse por los efectos positivos de un mercado en competencia. Es decir queda asentado que se prohíbe la competencia imperfecta o también conocidos como monopolios y las prácticas de colusión, cártel y duopolio, así mismo establece que se evitarán las concentraciones contrarias al interés público en materia de servicios públicos y de bienes del dominio federal.

En México la política de competencia económica data de 1993, cuando entra en vigor la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE). Cabe mencionar que dicho instrumental jurídico es la Ley que deriva de la constitución al respecto de garantizar que los mexicanos puedan acceder a un mercado basado en la libre competencia o competencia perfecta y prevenir con ello, así como erradicar las prácticas imperfectas de mercado y restringir al correcto funcionamiento eficiente de los mercados. En este sentido, la Comisión Federal de Competencia (CFC) es la autoridad encargada de aplicar la LFCE.

#### **2.4.9 Código Penal Federal**

En 2011 fue aprobado un paquete de reformas al Código Penal Federal para aplicar sanciones de este tipo a quienes ordenen, celebren o ejecuten prácticas monopólicas absolutas.

Es importante señalar este aspecto dado que las sanciones avanzan de acuerdo a la gravedad de incumplir con las leyes, entendiendo que lo administrativo no basta. No está de más recordar que para el caso de los servidores públicos las sanciones se contemplan de lo que se hace y de lo que se deja de hacer (acciones y omisiones).

#### **2.4.10 Secretaría de la Función Pública**

La Secretaría de la Función Pública, es la dependencia del Poder Ejecutivo Federal elevada a nivel de secretaría, que es la responsable de generar los planes operativos de prevención y corrección en materia de la administración pública. Ya que se encarga de revisar que los servidores públicos federales se apeguen al marco legal de sus funciones, esto a través de poder sancionar de manera administrativa o coadyuvar en las investigaciones penales si así lo llegasen a requerir.

Con ello la Función Pública promueve el cumplimiento de los procesos de control y fiscalización del gobierno federal.

#### **2.4.11 Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción**

*Artículo 27. La Secretaría Ejecutiva contará con un órgano interno de control, cuyo titular será designado en términos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, y contará con la estructura que dispongan las disposiciones jurídicas aplicables.*

El Sistema Nacional Anticorrupción a través del órgano interno de control o contraloría, tiene como facultades el **control y fiscalización** de dicha Secretaría Ejecutiva, entre los que destacan:

- I. Presupuesto;
- II. Contrataciones derivadas de las Leyes de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas; (...)

#### **2.4.12 Ley General de Responsabilidades Administrativas**

Se enumerarán los artículos con sus correspondientes fracciones en las que se hace hincapié en los temas de responsabilidades administrativas.

*Artículo 7. Los Servidores Públicos observarán en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, los principios de disciplina, legalidad, objetividad, profesionalismo, honradez, lealtad, imparcialidad, integridad, rendición de cuentas, eficacia y eficiencia que rigen el servicio público. Para la efectiva aplicación de dichos principios, los Servidores Públicos observarán las siguientes directrices: (...)*

*IV. Dar a las personas en general el mismo trato, por lo que no concederán privilegios o preferencias a organizaciones o personas, ni permitirán que influencias, intereses o prejuicios indebidos afecten su compromiso para tomar decisiones o ejercer sus funciones de manera objetiva;*

*V. Actuar conforme a una cultura de servicio orientada al logro de resultados, procurando en todo momento un mejor desempeño de sus funciones a fin de alcanzar las metas institucionales según sus responsabilidades;*



*VI. Administrar los recursos públicos que estén bajo su responsabilidad, sujetándose a los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados; (...)*

*Artículo 52. Incurrirá en cohecho el servidor público que exija, acepte, obtenga o pretenda obtener, por sí o a través de terceros, con motivo de sus funciones, cualquier beneficio no comprendido en su remuneración como servidor público, que podría consistir en dinero; valores; bienes muebles o inmuebles, incluso mediante enajenación en precio notoriamente inferior al que se tenga en el mercado; donaciones; servicios; empleos y demás beneficios indebidos para sí o para su cónyuge, parientes consanguíneos, parientes civiles o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen parte.*

*Artículo 53. Cometerá peculado el servidor público que autorice, solicite o realice actos para el uso o apropiación para sí o para las personas a las que se refiere el artículo anterior, de recursos públicos, sean materiales, humanos o financieros, sin fundamento jurídico o en contraposición a las normas aplicables.*

*Artículo 54. Será responsable de desvío de recursos públicos el servidor público que autorice solicite o realice actos para la asignación o desvío de recursos públicos, sean materiales, humanos o financieros, sin fundamento jurídico o en contraposición a las normas aplicables.*

*Artículo 78. Las sanciones administrativas que imponga el Tribunal a los Servidores Públicos, derivado de los procedimientos por la comisión de faltas administrativas graves, consistirán en:*

*I. Suspensión del empleo, cargo o comisión;*

*II. Destitución del empleo, cargo o comisión;*

*III. Sanción económica, y*

*IV. Inhabilitación temporal para desempeñar empleos, cargos o comisiones en el servicio público y para participar en adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas. (...)*

*Artículo 79. En el caso de que la Falta administrativa grave cometida por el servidor público le genere beneficios económicos, a sí mismo o a cualquiera de las personas a que se refiere el artículo 52 de esta Ley, se le impondrá sanción económica que podrá alcanzar hasta dos tantos de los beneficios obtenidos.*

Cabe mencionar que se identifica que en ningún caso la sanción económica que se imponga podrá ser menor o igual al monto de los beneficios económicos obtenidos. Esto en detrimento del daño patrimonial hecho. Lo anterior a referir sin perjuicio de la imposición de las sanciones a que se refiere el artículo 79 antes mencionado de citada Ley.

Por su parte el Tribunal determinará el pago de una indemnización al herario público afectado cuando, la falta administrativa sea grave a que se refiere el párrafo anterior provocó daños y perjuicios a la Hacienda Pública Federal, local o municipal, o al patrimonio de los entes públicos.

En ambos dos casos, la o el servidor público quedará obligado a reparar el 100 por ciento de los daños y perjuicios causados y en el caso de que exista personas que también hayan obtenido un beneficio económico o en especie indebido, serán solidariamente responsables con la persona principalmente vinculada.

### **2.4.13 Procedimientos de Contratación**

A nivel global el Estado juega un papel diferente al que antes desempeñaba, no en cuanto a sus obligaciones sino en las atribuciones para lograr esas obligaciones. Ha pasado de ser un productor directo de bienes y servicios por otro que contrata, regula y evalúa políticas públicas emprendidas. El sistema de compras por parte de los gobiernos incluye los servicios de construcción u obras públicas.

Al igual que cualquier consumidor, el objetivo de los gobiernos al comprar debería ser obtener “el máximo valor por su dinero” es decir, bienes y servicios de la mayor calidad al mejor precio. El funcionamiento del Estado requiere de adquirir, arrendar y obtener servicios. Veamos de forma conceptual lo que esto implica.

Licitación es sinónimo de subastar, y sirve para establecer una relación o contrato negociado entre dos agentes. Cuando se habla de licitación pública nos estaremos refiriendo a la contratación por parte del Estado que hace con algún agente privado. En este sentido, el Estado necesitará adquirir (hacer propio), arrendar (goce o aprovechamiento temporal) u obtener un servicio (prestación humana), ya sea de bienes muebles, bienes inmuebles, instalaciones, maquila, seguros, transportación, vigilancia, limpieza, asesorías, investigaciones, consultorías, etcétera.

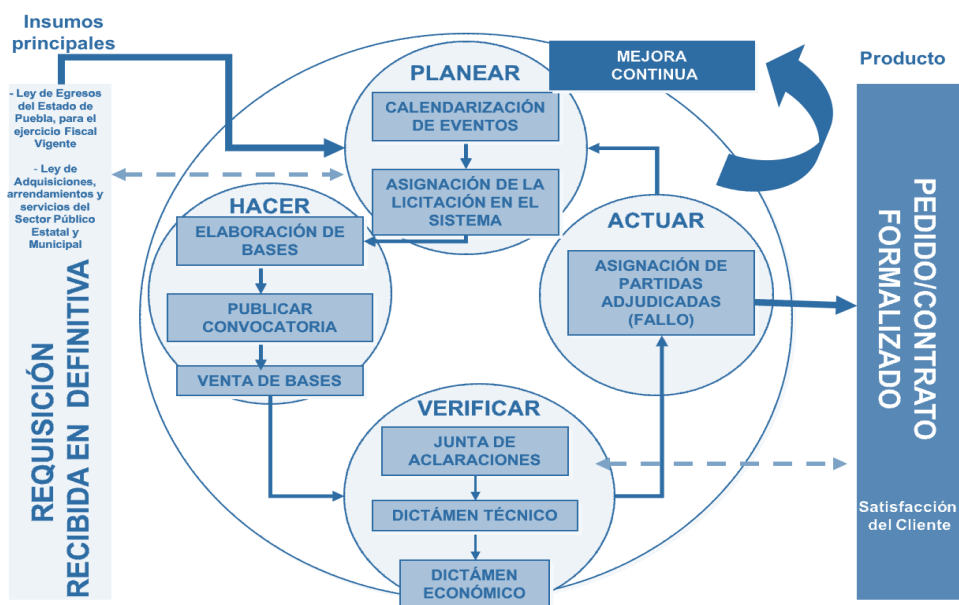
Señalados en el artículo 26 de la Ley Federal se da a conocer los procedimientos mediante los cuales el Estado establecerá contratos bajo las condiciones disponibles de precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes:

- I. Licitación pública
- II. Invitación a cuando menos tres personas, o
- III. Adjudicación directa

### 2.4.14 Licitación Pública

En el caso de la licitación pública son las convocatorias públicas, en donde libremente se presentan proposiciones en sobre cerrado, el cual será abierto públicamente, con la finalidad de dar certidumbre y fiabilidad al procedimiento. Veamos los otros dos casos en detalle:

Diagrama 2. Proceso de licitación pública



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Secretaría de la Función Pública y la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (Última reforma publicada DOF 11-08-2020).

1. **REQUISICIÓN “RECIBIDA EN DEFINITIVA”:** constituye la entrada del proceso, producto de revisiones previas junto con la Contratante (Dependencia o Entidad), hasta obtener la requisición definitiva que incluye toda la información y documentación necesaria para llevar a cabo el procedimiento.
2. **CALENDARIZACIÓN DE EVENTOS:** establecimiento de fechas, horas y lugares para la celebración de los eventos, de acuerdo a la complejidad del procedimiento. (Junta de Aclaraciones; Acto de Presentación y Apertura de Propuestas; Comunicación Técnica y Apertura Económica; y Fallo)
3. **ELABORACIÓN DE BASES:** documento que informa a los proveedores interesados los requisitos que tiene que cumplir, cómo, cuándo y dónde los deben cumplir, así como las características específicas de los bienes o servicios a ofertar.
4. **PUBLICAR CONVOCATORIA:** se dan a conocer los datos generales del procedimiento en la plataforma Compranet y en los diarios autorizados.
5. **VENTA DE BASES:** de acuerdo a las fechas publicadas en la convocatoria, para los proveedores interesados en participar.
6. **JUNTA DE ACLARACIONES:** respuesta a las dudas planteadas por los proveedores, referentes a la Invitación (punto 5), mismas que son respondidas por la Dirección General de Adquisiciones en conjunto con el Asesor designado por la Contratante.
7. **DICTÁMEN TÉCNICO:** acto público (según calendario) que inicia con la Apertura de Documentación Legal y la Presentación de las Propuestas Técnicas de los Proveedores. Se desechan las Propuestas de aquellos que

omitieron alguno de los requisitos Legales exigidos en la Invitación, devolviéndolas a los concursantes. Posteriormente se analizan las Propuestas Técnicas de quienes presentaron la Documentación Legal requerida, generando un Acta de Dictamen Técnico, misma que se hace del conocimiento en otro evento público previo a la apertura de Propuestas Económicas.

**8. DICTÁMEN ECONÓMICO:** Resultado de la revisión efectuada a las propuestas económicas de los Proveedores que aprobaron la revisión técnica. Se elabora un cuadro comparativo considerando el precio unitario más bajo que se compara con los precios del mercado para elegir al que será adjudicado. Se le informa a la Contratante.

**9. ASIGNACIÓN DE PARTIDAS ADJUDICADAS:** Acto formal de firma de pedido o fallo de partidas adjudicadas al o los Proveedores.

#### **2.4.15 Invitación a cuando menos Tres o Adjudicación Directa**

Estos casos son considerados como procedimientos de excepción debido a que distan del proceso anterior, pero para serlo deberá de fundarse y motivarse en las circunstancias que marca la Ley; ¿cuáles podrían ser esas circunstancias?

Pues entre ellas encontramos las siguientes:

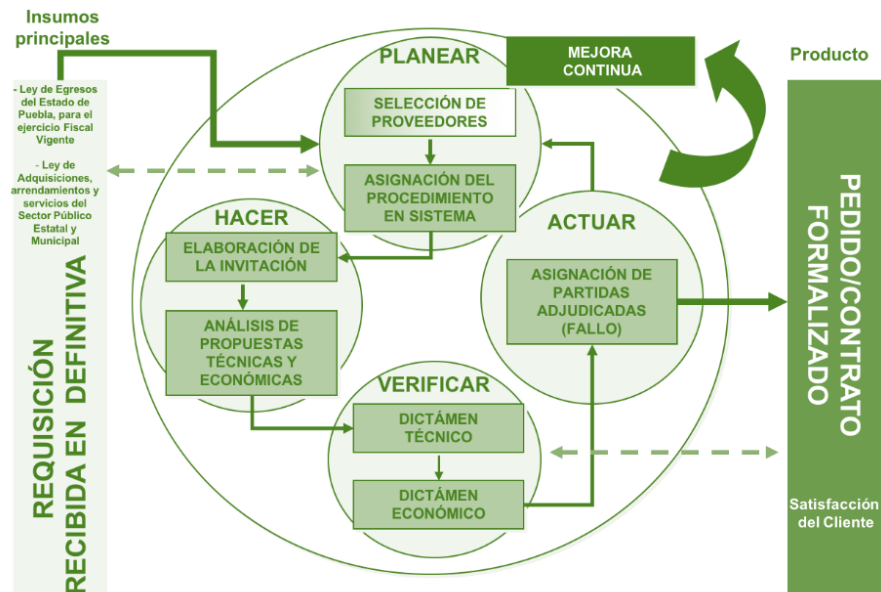
1. No existan bienes y servicios alternativos o sustitutos
2. Un solo oferente o patente
3. Peligro o se altere el orden social, la economía, la seguridad del país o de alguna de sus zonas
4. Existan costos o pérdidas adicionales importantes
5. Existan fines exclusivamente militares o para la armada
6. Se haya rescindido un contrato adjudicado a través de licitación pública
7. Se haya declarado desierta una licitación pública

- 8. Obtención de marcas determinadas
- 9. Bienes perecederos
- 10. Requiera de diseño o fabricación especial, etc.

Ahora bien, también se puede recurrir al criterio de montos mínimos y máximos que establece el Presupuesto de Egresos de la Federación en el anexo 9, que para el ejercicio fiscal 2017 es el siguiente:

**Tabla 1. Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2017**

<b>Adquisiciones, arrendamientos y servicios</b>			
<b>Presupuesto autorizado de adquisiciones, arrendamientos y servicios</b>		<b>Monto máximo total de cada operación que podrá adjudicarse directamente</b>	<b>Monto máximo total de cada operación que podrá adjudicarse mediante invitación a cuando menos tres personas</b>
<b>Mayor de</b>	<b>Hasta</b>	<b>Dependencias y entidades</b>	<b>Dependencias y entidades</b>
	15,000	179	616
15,000	30,000	205	887
30,000	50,000	231	1,155
50,000	100,000	257	1,424
100,000	150,000	282	1,699
150,000	250,000	321	2,052
250,000	350,000	347	2,310
350,000	450,000	373	2,452
450,000	600,000	398	2,719
600,000	750,000	410	2,862



750,000	1,000,000	450	3,130
1,000,000		474	3,271

Fuente: Elaboración propia con información del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2017. Disponible en:

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/pef\\_2017/PEF\\_2017\\_orig\\_30n\\_ov16.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/pef_2017/PEF_2017_orig_30n_ov16.pdf)

### Diagrama 3. Proceso de Invitación a cuando menos tres personas

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Secretaría de la Función Pública y la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (Última reforma publicada DOF 11-08-2020).

1. **REQUISICIÓN “RECIBIDA EN DEFINITIVA”:** Constituye la entrada del proceso, producto de revisiones previas junto con la Contratante (Dependencia o Entidad), hasta obtener la requisición definitiva que incluye toda la información y documentación necesaria para llevar a cabo el procedimiento.



2. **SELECCIÓN DE PROVEEDORES:** Búsqueda y selección de proveedores que puedan ser invitados a participar en el procedimiento. NOTA: De acuerdo a la legislación, debe seleccionarse primero del Padrón de Proveedores si no se cubre un número mínimo de 4, se realiza una búsqueda en otros medios.
3. **ASIGNACIÓN DEL CONCURSO EN SISTEMA:** Asignación del analista “Líder del Proyecto” que se encargará del proceso hasta el fallo. (Sugerencia)
4. **CALENDARIO DE EVENTOS:** Establecimiento de fechas, horas y lugares para la celebración de los eventos, de acuerdo a la complejidad del procedimiento. (Junta de Aclaraciones; Acto de Presentación y Apertura de Propuestas; Comunicación Técnica y Apertura Económica; y Fallo)
5. **INVITACIÓN:** Documento que informa a los proveedores interesados los requisitos que tiene que cumplir, cómo, cuándo y dónde los deben cumplir, así como las características específicas de los bienes o servicios a ofertar.
6. **JUNTA DE ACLARACIONES:** Respuesta a las dudas planteadas por los proveedores, referentes a la Invitación (punto 5), mismas que son respondidas por la Dirección General de Adquisiciones en conjunto con el Asesor designado por la Contratante.
7. **DICTÁMEN TÉCNICO:** Acto público (según calendario) que inicia con la Apertura de Documentación Legal y la Presentación de las Propuestas Técnicas de los Proveedores. Se desechan las Propuestas de aquellos que omitieron alguno de los requisitos Legales exigidos en la Invitación, devolviéndolas a los concursantes. Posteriormente se analizan las Propuestas Técnicas de quienes presentaron la Documentación Legal requerida, generando un Acta de Dictamen Técnico, misma que se hace del

conocimiento en otro evento público previo a la apertura de Propuestas Económicas.

**8. DICTÁMEN ECONÓMICO:** Resultado de la revisión efectuada a las propuestas económicas de los Proveedores que aprobaron la revisión técnica. Se elabora un cuadro comparativo considerando el precio unitario más bajo que se compara con los precios del mercado para elegir al que será adjudicado. Se le informa a la Contratante.

**9. ASIGNACIÓN DE PARTIDAS ADJUDICADAS:** Acto formal de firma de pedido o fallo de partidas adjudicadas al o los Proveedores.

#### **2.4.16 Comités y Subcomités Revisores**

El establecimiento de comités y subcomités se encuentra establecido en el artículo 22 de la Ley, y su creación es facultad de las dependencias y entidades correspondientes, con la finalidad de:

1. Revisar el programa y el presupuesto para adquisiciones, arrendamientos y servicios.
2. Dictaminar previamente a la iniciación del procedimiento la forma de licitación.
3. Establecimiento de políticas, bases y lineamientos.
4. Analizar trimestralmente el informe de la conclusión y resultados generales de las contrataciones.
5. Elaborar y aprobar el manual de integración y funcionamiento del comité.
6. Coadyuvar al cumplimiento de la Ley y demás leyes aplicables.

#### **2.4.17 Publicación de las Bases y Fallo de Adjudicación**

La publicación de las bases es una de las partes más sólidas que conforman esta Ley debido a la claridad con la cual se encuentra redactado el artículo 30 de la misma:

*Artículo 30: La publicación de la convocatoria a la licitación pública se realizará a través de Compranet y su obtención será gratuita. Además, simultáneamente se enviará para su publicación en el Diario Oficial de la Federación, un resumen de la convocatoria a la licitación que deberá contener, entre otros elementos, el objeto de la licitación, el volumen a adquirir, el número de licitación, las fechas previstas para llevar a cabo el procedimiento de contratación y cuándo se publicó en Compranet y, asimismo, la convocante pondrá a disposición de los licitantes copia del texto de la convocatoria.*

#### **2.4.18 Fallo de Adjudicación**

En este caso habrá que tenerse presente que la parte más importante del fallo no es en sí su resultado sino la serie de elementos a considerar para llegar a ese fallo. En pocas palabras, lo que importa no es el fin sino la garantía de los medios para llegar a ese fin, que deberán ser:

1. Dar a conocer la relación de licitantes cuyas proposiciones se desecharon y de las que resultaron solventes.
2. Anexar copia de la investigación de los precios no aceptables.
3. Nombre del o de los licitantes a quien se adjudicó el contrato, razones, partidas, conceptos y montos de adjudicación.
4. Fecha, lugar y hora para la firma del contrato, presentación de garantías y, en su caso, la entrega de anticipos.
5. Nombre, cargo y firma del servidor público que lo emite.

En el proceso de convocatoria y en los diferentes esquemas de asignación de contrato como es la invitación para contratar la adquisición o arrendamiento de

bienes muebles o la prestación de servicios, se debe de dejar señalado en las bases de la convocatoria los puntos y especificidades que se deban de seguir, los cuales indiquen a nivel de proyecto técnico las magnitudes y alcances de lo que se busca contratar.

De igual manera a nivel complementaria, debe de contener:

- La puntuación que los licitantes en el proceso puedan alcanzar
- El puntaje mínimo requerido para que su propuesta técnica sea considerada solvente
- El esquema en que los licitantes podrán acreditar en cada caso la obtención de puntos.

Durante los tiempos de procesos y procedimientos de contratación en los que se utilizan los puntos, el sujeto convocante realizará al principio del proceso, la evaluación de la (s) propuestas técnicas, para posterior a ello la evaluación de dichas propuestas.

El ente convocante al haber cumplido los puntos anteriores, deberá realizar la evaluación de la (s) propuestas económicas, de las proposiciones en las que técnicamente resulte robusta, obteniendo para ello una puntuación aprobatoria ya sea igual o superior al mínimo establecido en la convocatoria a nivel técnico.

Para el caso de la adjudicación de un contrato, el licitante deberá presentar en pleno cumplimiento sus propuestas a que cumplan con los requisitos legales, los cuales varían según la contratante, así como su propuesta técnica la cual haya obtenido puntuación probatoria. Con ello la suma de ésta con la de la propuesta económica da como resultado que se obtenga la identificación de la mayor puntuación para los correspondientes pasos posteriores.

Existe la posibilidad de empate entre dos o más proposiciones técnicas y económicas y ante ello el desempate se hará conforme a lo dispuesto de los artículos 36 Bis segundo y tercer párrafos de la Ley de Adquisiciones.

Posterior a los procesos y procedimientos de contratación que se deben de seguir para la adquisición o arrendamiento de bienes muebles por parte de una contratante, deberá asignar una puntuación de conformidad con el siguiente cuadro.

**Tabla 2. Elementos del procedimiento de evaluación por puntos o porcentajes**

<b>Rubro</b>	<b>Puntaje máximo</b>	<b>Subrubros</b>	<b>Puntaje por asignar</b>	<b>Definición</b>
Solvencia técnica	50 puntos	a) Características del bien o bienes objeto de la propuesta técnica.	20 a 25 puntos	Son aquéllas relacionadas con las especificaciones técnicas propias de cada bien, además de aquellos aspectos que la convocante considere pertinente incluir para garantizar mejores resultados, como pueden ser la durabilidad o vida útil del bien, o las características de alta especialidad técnica o de innovación tecnológica.
		b) Capacidad del licitante.	De 5 a 15 puntos	Consiste en los recursos económicos, técnicos y de equipamiento con que cuente el licitante, que le permita entregar los bienes en el tiempo requerido por la convocante, así como otorgar garantías de funcionamiento, servicios de mantenimiento o cualquier otro aspecto indispensable para que el licitante pueda cumplir con las obligaciones previstas en el contrato.

				La convocante deberá señalar en la convocatoria o invitación, cuáles serán los documentos necesarios para que cada licitante acredite los aspectos a que se refiere este rubro.
		c) Experiencia y especialidad del licitante.	De 5 a 7.5 puntos	En la experiencia se tomará en cuenta el tiempo en que el licitante ha suministrado a cualquier persona bienes de la misma naturaleza de los que son objeto del procedimiento de contratación de que se trate, sin que la convocante pueda solicitar una experiencia superior a diez años. En la especialidad deberá valorarse si los bienes que ha venido suministrando el licitante, corresponden a las características específicas y a los volúmenes y condiciones similares a los requeridos por la convocante.

		d) Cumplimiento de contratos.	De 10 a 20 puntos	Se ocupa de medir el desempeño o cumplimiento que ha tenido el licitante en la entrega oportuna y adecuada de los bienes de la misma naturaleza objeto del procedimiento de contratación de que se trate, que hubieren sido adquiridos por alguna dependencia, entidad o cualquier otra persona en el plazo que determine la convocante, el cual no podrá ser superior a diez años.
--	--	-------------------------------	-------------------	---

**Fuente: Elaboración propia con base en los Lineamientos para la Aplicación del Criterio de Evaluación de Proposiciones a través del Mecanismo de Puntos o Porcentajes en los Procedimientos de Contratación.**



Para que una propuesta sea considerada en la valoración económica deberá acreditar 37.5 puntos mínimos de los 50 disponibles.

Una vez que se ha hecho la evaluación técnica y se ha declarado la solvencia de las que reúnen el mínimo de puntos, se procede a la evaluación económica, misma que la cual como máximo tendrá un valor de 50, ante ello la propuesta económica que resulte ser la más competitiva o baja de las propuestas técnicamente aceptadas, deberá asignársele la puntuación porcentual máximas.

El caso para que se asigne la puntuación que correspondan a la propuesta económica de cada participante, el área convocante aplicará la fórmula ahora mencionada:

$$\text{PPE} = \text{MPemb} \times 50 / \text{MPi}$$

En donde:

PPE = Puntuación que corresponden a la propuesta económica;

MPemb = Monto de la Propuesta económica más baja,

MPi= Monto de la i-ésima Propuesta económica.

Después de haber obtenido los puntos de la evaluación económica a cada propuesta recibida conforme a la fórmula anterior, entonces se procede a elaborar la lista de las propuestas evaluadas comenzando por las que hayan obtenido una mayor puntuación conjunta.

Para obtener el valor final de la puntuación que obtuvo cada proposición, el área convocante aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{PTj} = \text{TPT} + \text{PPE}$$

Para toda  $j = 1, 2, \dots, n$

En donde:

PTj = Puntuación totales de la proposición;

TPT = Total de puntuación asignados a la propuesta técnica;

PPE = Puntuación asignadas a la propuesta económica, y el subíndice “j” representa a las demás proposiciones determinadas como solventes como resultado de la evaluación.

La propuesta más conveniente para el Estado (solicitante) es aquella que consiga el mayor número de la puntuación puesta por la convocante en las bases del concurso.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 DISEÑO DE ESTUDIO METODOLÓGICO**

El diseño de esta tesis es de orden cualitativo, lo anterior ya que responde al carácter descriptivo, empírico, transversal y la técnica de investigación documental. Por un lado, el enfoque cualitativo se basa en un esquema inductivo-deductivo y su finalidad no es generalizar los resultados, más bien su análisis es interpretativo y contextual.

#### **3.2 PROCEDIMIENTO**

Se realizó una clasificación de la información documental que permitiera establecer puntos clave de la gestión por resultados, con el fin de comparar los conceptos que la engloban con los establecidos en las leyes presentadas en el Capítulo II o Marco Teórico.

De inicio, se establecen los elementos básicos para la implementación de la Gestión para Resultados dentro de cualquier administración pública, ya sea de orden local, estatal o federal.

Anteriormente se ha referido el estado del arte y de la cuestión revisado para ello a diferentes autores que han teorizado y redactado en la Gestión para Resultados, la cual como se ha mencionado tiene como objetivo generar los elementos básicos para el desarrollo institucional gubernamental.

1. Democracia: La Gestión para Resultados tiene como requisito de inicio que debe funcionar sí y sólo sí bajo un esquema de proceso democrático, lo siguiente debido a que se parte del supuesto de existencia de un esquema de gobernanza gubernamental en el que la ciudadanía es partícipe en la toma de decisiones públicas desde su diseño, planeación, ejecución y la evaluación para la mejora. Es de destacar que entre más endeble sea las instituciones democráticas es una limitante para que la Gestión para Resultados pueda generar beneficios para la ciudadanía.
2. Entorno institucional: Un nivel maduro de instituciones basado en pleno apego en el marco legal es otro de los elementos básicos que se requieren para que la GpR brinde su mejor potencialidad. Esto se debe a que el entorno legal es la base de todo acuerdo entre los integrantes de la sociedad.
3. Seguridad jurídica: Es un elemento concatenado con respecto al punto anterior de entorno institucional, ya que el marco jurídico debe de estar acorde a los temas que mandata la Ley general, así como a los acuerdos internacionales a los que el país se haya comprometido y con ello garantizar la existencia de que el marco legal se encuentra conforme al tiempo y necesidades actual.

4. Control social: La esencia y/o kernel de la GpR es la participación ciudadana. Ya que si esta última se ve limitado en su participación la GpR dará resultados limitados. En este sentido la GrP guarda una relación directa de éxito conforme avance la participación ciudadana para un mejor control social.
  
5. Cultura de valor público: Los valores y principios son pilares adyacentes de la GpR, esto debido a que a estos últimos se debe de alinear a ella para que se pueda favorecer una mejor cultura gubernamental. La cual lleve a que la población la identifique y con ello, a lo largo del tiempo se alcance una mejor evaluación por parte de la ciudadanía.
  
6. Estabilidad institucional: Es el elemento que permite que la GpR dé resultados en la actualidad, así como su proyección de futuro. Ya que esto permite generar las condiciones básicas y avanzadas para que las instituciones públicas puedan generar trabajo colaborativo y/o interacción entre ellas.
  
7. Reconocimiento de la función de gestión: Este elemento es el parteaguas para los cambios presentes y futuros base de la GpR, ya que al ejercer acciones que lleven a reconocer la función pública bajo este elemento llevará a generar autonomía propia de la administración pública.
  
8. Reconocimiento y aceptación del modelo: La apropiación de la GpR por parte de los involucrados es el punto de inflexión que lleva a la interiorización del modelo. Esto debido a que genera compromisos de cumplimiento por parte de todos los involucrados.

9. Valores institucionales y profesionales: Cuando una dependencia y/u organismos incorpora a la GpR, debe de lograr a lo largo de su implementación un conjunto de valores y principios, los cuales favorezcan el mejor desempeño de las y los funcionarios que integren la administración pública.
  
10. Sistema de sanciones e incentivos: El esquema de zanahorias y garrotes ha sido clave para el tema de sanciones e incentivos. Por lo que al existir un esquema de este tipo sin duda generará mayores resultados de la GpR
  
11. Disponibilidad y uso de la información: Acorde al tiempo y el espacio en donde se implemente la GpR, destaca el uso y aprovechamiento de la información para alcanza un mejor cumplimiento de la información. Esto en pleno cumplimiento de que se favorece a una mejor toma de decisiones con base en información y con base en esto se fortalezca y madure el modelo de la GpR.
  
12. Desarrollo sostenido de la GpR: Como todo proceso que busca un cambio radical en el esquema de trabajo para obtener mejores resultados, busca que sea sostenible a lo largo del tiempo. Ya que con ello se garantiza los beneficios que propone. En este sentido la GpR debe de garantizar elementos que lleven a que los líderes gubernamentales la adopten y promuevan en todos lugares posibles de la administración pública.

Cabe mencionar que los 12 puntos antes mencionados son los elementos básicos que se requieren para la implementación de la GpR. Por lo que son de orden indicativo y no limitativo.

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

El concepto de Nueva Gestión Pública se deriva del trabajo realizado por Christopher Hood en 1991. El estudio denominado “A Public Management For All Seasons” se declara la ruptura de ruptura de las tendencias internacionales desde las que se entendió la administración pública (Hood, 1991).

De acuerdo con Hood (1991) y a partir de diversas reformas establecidas en Reino Unido, cuatro fueron los principales elementos que destacaron de las reformas:

1. Generar elementos prácticos que lleven a disminuir el tamaño del gobierno en cuanto a número de personal y el presupuesto con el que opera.
2. El proceso histórico y amplio que lleve hacia un proceso de mayor presencia privada en los servicios gubernamentales que lleve a una privatización o cuasi privatización.
3. El proceso constante que lleve a una mayor automatización de los procesos y procedimientos. En mayor medida los que tienen que ver con la generación de productos y servicios de información y comunicación, que faciliten la relación de: ciudadano – gobierno.
4. La generación de una agenda de índole internacional, la cual busque aprovechar las mejores experiencias existentes en la materia y generar la aplicación en los espacios en donde se piense hacerlo.

El trabajo de Hood al denominar la Nueva Gestión Pública consistió en una corriente que dominó la agenda pública durante los años 80 en países como Japón, Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Nueva Zelanda y Australia. Tiempo después, dicha dominación se expandió por el resto del mundo.

La Nueva Gestión Pública –NGP- ha dominado la orientación y el contenido de los procesos de reforma administrativa y gubernamental en prácticamente todos los países del mundo, que inspira buena parte de los procesos de cambio gubernamental y reformas administrativas.

El modelo de la NGP ha sido el común denominador de las distintas reformas gubernamentales llevadas a cabo a lo largo de los últimos 25 años en los países miembros de la OCDE y en gran parte de los que se encuentran en vías de desarrollo. Si bien el término NGP es reconocido y usado internacionalmente tanto en los debates académicos como gubernamentales, no existe un claro consenso en torno a su definición.

El modelo de Gestión para Resultados representa un cambio cultural organizativo que es necesario implantar dentro del ámbito público. La finalidad del modelo es generar un cambio gradual para insertar una cultura orientada a obtener más y mejores resultados, otorgando a los actores que intervengan la flexibilidad para gestionar los recursos públicos con total transparencia en las operaciones, mediante un monitoreo riguroso de los resultados alcanzados. Es decir, se busca contar con organismos gubernamentales que actúen con ética y transparencia para mejorar su desempeño.

La capacitación de personal es un proceso fundamental para fortalecer la conciencia de los funcionarios públicos encargados del área de adquisiciones, tanto por las implicaciones morales, administrativas, civiles y penales a las que pueden hacerse acreedores si la colusión es por parte de ellos y las empresas, como por la falta de habilidad para detectar la colusión entre los oferentes. Habrá de recordarse que los servidores públicos se encuentran responsabilizados por las acciones llevadas a cabo como por las omisiones, esto es, por lo que se hace y lo que se deja de hacer.



Ante lo anterior vale la pena tener en cuenta lo siguiente:

- a) Implementación de programas de capacitación periódica para la detección de la manipulación.
- b) Análisis de las adjudicaciones otorgadas, en relación a la acumulación de características de ofertas anteriores.
- c) Tener a la mano información de las empresas que constantemente retiran ofertas.
- d) Establecer un mecanismo de quejas claramente, desde la persona con la cual han de dirigirse y el respectivo departamento.

La colusión es una práctica que se repite, quien colude lo viene haciendo continuamente, perfeccionando sus mecanismos. Sumado a lo anterior es necesario tomar en cuenta lo difícil que es detectar esta práctica ya que normalmente sucede en secreto.

Mantenerse alerta será la consigna, recordando que a pesar de los inconvenientes antes mencionados toda práctica va dejando huellas, buscando en ellas patrones extraños de presentación de ofertas y precios.

Por otro lado, la implementación del modelo de Gestión para Resultados trae consigo un cambio de ideología para manejar la administración pública. Los aportes de este instrumento afectan a todo tipo de instituciones en todos sus niveles y transforma la cultura organizacional que éstas manejan. Según Serra, Figueroa y Saz (2007, pp. 44), la experiencia corrobora esta acción integral de la GpR y muestra que los países que han implementado esta vía han observado cambios profundos. Se trata de un proceso de largo plazo con beneficios en el futuro mediano.

La Gestión para Resultados permite identificar con facilidad las debilidades de un sistema de gestión. Por tanto, es indispensable que se consideren los factores

que permiten la comprensión de las posibilidades reales al implementar esta herramienta en un escenario determinado.

Para que esta herramienta de gestión sea útil y pueda implementarse en cualquier institución, ya sea pública o privada, se deben considerar los siguientes aspectos que retoman los planteados por Serra, Figueroa y Saz (2007, pp. 44-48)

1. Factores de Éxito: Al ser un elemento de índole flexible con una estructura polivalente, el factor de éxito de la GpR se debe a un sistema abierto no rígido lo cual evite el fracaso en su implementación.

*a) Compromiso y gestión del cambio*

La implementación tanto operativa como evaluativa y de planeación de la GpR tiene un comportamiento que lleva a un cambio de cultura en los elementos de la administración pública. Es decir, lo que se aspira es a controlar y mejorar los esquemas culturales de la admón. pública.

*b) Apoyo e implicación de las autoridades políticas*

La voluntad política es el elemento poco mencionado, pero clave para el cumplimiento de lo que es la GpR, ya que la autoridad en proceso actual es la que limitaría o apoyaría su plena incorporación en la administración pública.

*c) Iniciativa y compromiso gerencial*

Como se ha referido el apoyo político es imprescindible para la puesta en marcha de lo que es la GpR. Esto como una herramienta de gestión, apoyo e implementación para una mejor administración pública.

Es por ello que los diferentes niveles de trabajadores y directivos deben de implementar un compromiso de implementación y cumplimiento para que la GpR pueda ser una realidad.

#### *d) La gestión del tiempo*

Para la implementación de la GpR tiene plazos que, si bien no se encuentran definidos, sí se debe de contar con un esquema indicativo y no sólo limitativo. Es por ello por lo que para su implementación se debe de ocupar los esquemas de cultura de valores y nuevas herramientas de gestión, entre las que destacan:

- La complejidad de la realidad en la que se debe de implementar para los trabajos.
- La no aversión de riesgo al cambio que se propone.
- Debido al tema al tema cíclico de toda implementación se debe de contemplar la circunstancia de las pruebas y error para la mejora.
- El objetivo se encuentra planteado y teorizado, pero no se cuentan con elementos concretos de los beneficios que pueda alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. Es por ello por lo que se habla que es un proceso con un final ambiguo y poco conocido.
- Por lo anterior se identifica por lo menos dos tiempos de implementación de la GpR. El primero de ellos que es la implementación la cual busca generar los elementos básicos que lleven a generar la esencia del GpR. En un segundo momento se habla del proceso de maduración y evaluación o mejora continua. Por lo que ambas dos son complementarias para que se pueda dar un desarrollo correcto de GpR.

#### *e) Adaptación al entorno*

En cada demarcación política como lo es un país, estado o municipio el sector público tiene sus antecedentes históricos, esquemas culturales de valores e identidades propias de trabajo.

Por lo que el GpR debe de incorporar en todo momento el esquema de trabajo operativo de las personas, entre los que destacan la idiosincrasia y valores que tiene los trabajadores y directivos en su nivel organizativo.

Por lo que para su implementación se debe de revisar el esquema de valores, principios e idiosincrasia en la organización pública, esto para garantizar un mejor desempeño y cumplimiento de lo que es la GpR.

*f) Visión global, implantación local*

El esquema Glocal que busca pensar global y actuar local es preponderante para la implementación de la GpR. Es decir, para su implementación con base en el instrumental estratégico y operativo permitirá operar en ambas esferas tanto en lo local que permita fortalecer el trabajo y en lo global permite posicionar los alcances y beneficios de contar con ello.

*g) Desarrollo equilibrado y sostenido*

Como todo elemento vivo de aplicación por fases, debe de tener por salud operativo un crecimiento y desarrollo equilibrado, el cual permita una mejor tendencia que garantice el cumplimiento en el menor tiempo posible de la GpR.

Por lo que la implementación de la GpR se debe de centrar en las áreas que se encuentren o identifiquen menos resistentes a su incorporación y aplicación.

*h) Análisis y uso de la información*

Al momento de implementar la GpR, se logrará captar información primaria que lleve a la mejora constante, ya que al contar con sistemas de información propia se garantizará una mejora y con ello la GpR alcanzará la mejora constante.

Para ello la GpR cuenta con todos los elementos para una mejor captación de información y con ello lograr resultados de mejora en tiempo real o en su defecto

mejoras constantes en el corto plazo, lo que llevará a una mejora de eficiencia y de eficacia.

*i) Aprendizaje organizacional e individual*

Al partir del principio de una organización inteligente, el aprendizaje continuo es la base. Por lo que para su implementación se debe de trabajar de manera paralela en diferentes áreas base entre las que destacan la dirección y la gestión de los elementos gubernamentales entre los que destacan los del ciclo presupuestal, ya que son estos puntos los que garantizan el pleno cumplimiento de la implementación de ajustes en la organización.

*j) Plan de trabajo por resultados*

Para finalizar en la implementación de la GpR se parte de un plan de trabajo que busque maximizar los resultados en su implementación. Por lo que con ello se cierra el ciclo que va desde la planeación, la programación y la presupuestación con su correspondiente evaluación y ajuste.

## CONCLUSIONES

Las presentes líneas son redactadas a nivel de comentarios finales más que conclusivos, ya que el objetivo de mediano plazo es poder continuar ahondando en la investigación bibliográfica y de tipología en materia de fiscalización y rendición de cuentas y sirva como un aporte científico de reflexión y análisis de propuestas desde la teoría de la praxis.

La Gestión para Resultados más allá de ser un marco conceptual que tiene como función principal facilitar el cumplimiento de los objetivos que tienen las organizaciones públicas, se busca alcanzar una dirección efectiva que lleve a una mayor creación de valor público. Con ello se da cumplimiento a los esquemas de eficiencia y efectividad y con ello una mejora constante de las instituciones.

La GpR más allá de una teorización y visto como teoría de la praxis esto lleva a que los avances parciales y totales que se tengan a lo largo del proceso de creación de valor público sean operativos con beneficios amplios y no sólo de resultado final.

Ante los puntos antes expuestos y con la experiencia propia de haber participado en la observación e implementación de esquemas de GpR se desprenden las siguientes consideraciones a nivel de aporte más que teórico, son aplicados.

- Es necesario trabajar en mejorar los esquemas de planeación y prospectiva para la implementación de un esquema de GpR.
- Trabajar en un esquema de valores y principios, así como sentido de pertenencia de todos los niveles que integran la administración pública.

- Generar elementos de evaluación parcial que permita ajustes en tiempo real, lo que conlleva a una mejora constante de los instrumentos de levantamiento de información, así como del equipo que opera en la administración pública.
- Generar una sinergia sana de colaboración intra-dependencias y organismos que colaboren con una meta clara en conjunto.
- El último punto que se quiere comentar es el concerniente a la voluntad política para echarlo a andar. Iniciativa que puede considerar su existencia plena en la normatividad y en los acuerdos, pero que en su aplicación es poco o nulo en su existencia. Por lo que este espacio sirva para la reflexión y propuesta de que exista mayores aportes teórico y prácticos que lleve a fortalecer los esquemas de voluntad política para un cambio positivo.

## FUENTES DE CONSULTA

Arrellano, D. (2011). "De la administración pública a la Nueva Gestión Pública: cinco dilemas". En E. Cabrero (comp.). *Administración pública* (pp. 207-219). México: Siglo XXI, Biblioteca Básica de Administración Pública.

Arriagada, R. (2002). Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. Santiago. ILPES. Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional; Naciones Unidas; CEPAL (Serie Manuales; de Programas de Gestión de Conocimientos y Desarrollo de la Capacidad de Evaluación. Disponible en: [http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/722775D995F926AA85256BBF0064F019/\\$file/ME\\_Spanish.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/722775D995F926AA85256BBF0064F019/$file/ME_Spanish.pdf).

Auditboard, (2018). Best Practices for IPE Audits and Controls. Disponible en: <https://www.auditboard.com/blog/ipe-audit-controls-best-practices/>

Australian Budget Glossary. Australian Government. Department of Finance and Administration. Disponible en: <http://www.finance.gov.au/gf>.

Banco Mundial (2004). Seguimiento y evaluación: instrumentos, métodos y enfoques, Washington, Banco Mundial. Departamento de Evaluación de Operaciones. Grupo publiques: de l'idÈe aux défis de la réalisation", en *Télescope*, Vol. 12 N° 3. Québec. automne. Disponible en: <http://www.observatoire.enap.ca/observatoire/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv12n3resultats.pdf>.

Cabrero, E. (comp.) (2011). *Administración pública*. México: Siglo XXI. Biblioteca Básica de Administración Pública.



CEPAL (1998). El pacto fiscal: fortalezas, debilidades, desafíos. Santiago. CEPAL (Libros de la CEPAL, N° 47). COA (2005). Managing for Results: Business Planning Guide. Austin. City of Austin. Disponible en: <http://www.ci.austin.tx.us/budget/0405/downloads/bpresourceguide2005.pdf>

Combate a la Colusión en los Procesos de Contratación Pública en México (2015). OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/daf/competition/CombateColusi%C3%B3nContrataci%C3%B3nP%C3%BAblica-M%C3%A9xico-InformeCFE-2015.pdf> y recuperado el día 7 de abril de 2017

Cunill Grau, N. y Ospina Bozzi, S. (eds.) (2003). Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática: experiencias latinoamericanas. Caracas. CLAD; AECI/MAP/ FIIAPP.

Decisions, New York, Harper and Row. Emery, Y. (2005). "La gestion par les resultats dans les organisations indicateurs. Guide méthodologique pour l'application de la loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001, Paris, Government of France. Disponible en: [http://www.utc.fr/qualite-recherche/referentiels/doc\\_referentiels/Lolf/lolf\\_guide\\_performance.pdf](http://www.utc.fr/qualite-recherche/referentiels/doc_referentiels/Lolf/lolf_guide_performance.pdf).

DFA (2000). "The Outcomes and Outputs Framework: Guidance Document", Canberra, Australian Government. Department of Finance and Administration. Disponible en: [http://www.finance.gov.au/budgetgroup/docs/Guidance\\_Text\\_All\\_docs\\_Nov\\_2000.doc](http://www.finance.gov.au/budgetgroup/docs/Guidance_Text_All_docs_Nov_2000.doc).

Drucker, P. (1964). Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking.

Drucker, P. (1954). The Practice of Management, New York, Harper and Row.

Fairfax County (2000). "Manages for Results: a Guide to Advanced Performance Measurement". Virginia. Department of Management and Budget. Performance Measurement Team.

GAO (2002). "Results-Oriented Cultures: Using Balanced Expectations to Manage Senior Executive Performance". Washington. General Accounting Office (GAO Report; N° GAO-02- 966). Disponible en: <http://www.gao.gov/new.Items/d02966.pdf>.

Gibson, J. y Tesone, D. (2001). "Management Fads: Emergence, Evolution, and Implications for Managers", en Academy of Management Executive. Vol. 15 N° 4.

GOA New York. (2005). "Notes on Public Sector Reform and Performance Management: Australia". Canberra. Government of Australia. Disponible en: <http://www.bcauditor.com/papers/PSReforms/Australia.pdf>.

GOC (2005). "Manager's Guide to Implementing Performance Based-Management". Quebec. Government of Canada. Environment Canada. Disponible en: <http://www.ec.gc.ca/introec/docs/managers.pdf>.

GOF (2004). La démarche de performance: stratégie, objectifs. Domingo. República Dominicana. 24 al 27 de octubre. Disponible en: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0038509.pdf>

Herrera, R. (2020). Impact of BIM/LEAN on the Interaction of Construction Project Design Teams. Chile: UNIVERSITAT POLITNICA DE VALÈNCIA. Disponible en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/158718/Herrera%20-%20IMPACT%20OF%20BIM/LEAN%20ON%20THE%20INTERACTION%20>

[OF%20CONSTRUCTION%20PROJECT%20DESIGN%20TEAMS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.eclac.cl/publicaciones/llpes/2/LCL1242P/manual3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Horton, Martin A. (2005). Transformation in Performance Management. London. Improvement and Development Agency. Disponible en: <http://archive.cabinetoffice.gov.uk/opsr/documents/pdf/ideapres.pdf>. <http://www.eclac.cl/publicaciones/llpes/2/LCL1242P/manual3.pdf>.

Kusek, J. y Rist, R. (2004). Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: a Handbook for Development Practitioners. Washington. World Bank. Disponible en: [http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/08/27/000160016\\_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100steps.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/08/27/000160016_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100steps.pdf).

Lineamientos para combatir la colusión entre oferentes en las licitaciones públicas (2009). OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/competition/cartels/42761715.pdf> y recuperado el día 7 de abril de 2017.

Liner, B.; Dusenbury, P.; y Vinson, E. (2000). State Approaches to Governing-for-Results and Accountability. Washington. Urban Institute. Disponible en: [http://www.urban.org/UploadedPDF/410067\\_governing\\_for\\_results.pdf](http://www.urban.org/UploadedPDF/410067_governing_for_results.pdf).

Loi organique relative aux lois de finances: <http://www.minefi.gouv.fr/lolf/index1.html>.

Makün, M. (2000). "El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional", documento presentado en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración

Pública, Santo sector público". Buenos Aires. Subsecretaría de la Gestión Pública. Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Disponible en: [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento\\_estragico/docs/GxRultimavers.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estragico/docs/GxRultimavers.pdf).

Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge. Harvard University Press.

Moynihan, D. y Wallace, P. (2005). "Integrative Leadership in the Public Sector: a Model of Performance-Information Use", en *Administration and Society*. Vol. 36 N° 4. Thousand Oaks, September. pp. 427-453.

Nohlen, D. (2006). *Diccionario de Ciencia Política*. México: Porrúa / Colegio de Veracruz.

North, D. (1994). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.

OCDE (2002). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. París. OCDE. Disponible en: <http://www.educared.edu.pe/modulo/upload/70630289.pdf>.

OECD (1995). *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries* Paris. OECD.

Ospina Bozzi, S. (2006). *Monitoreo y evaluación para la gestión por resultados*. New York. Mimeo. Ossorio, Alfredo Ö [et al] (2005). "Sistema de gestión por resultados y planificación estratégica en el Manuales; N° 3).

Ospina Bozzi, S. (2000). "Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano", documento presentado en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santo Domingo. República dominicana. 24 al 27 de octubre. Disponible en: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0038514.pdf>.

PBM SIG (2001). The Performance Based-Management Handbook: Establishing an Integrated Performance Measurement System. Oak Ridge. PerformanceBased Management Special Interest Group. Training Resources and Data Exchange. Vol. 2. Disponible en: [http://www.exinfm.com/workshop\\_files/Performance\\_Based\\_Handbook.pdf](http://www.exinfm.com/workshop_files/Performance_Based_Handbook.pdf).

Proulx, D. y Machiavelli, F. (2005). "La conception de la gestion par resultats en Amerique latine", en Telescope. Vol. 12 N° 3. Quebec. Automne. Disponible en: <http://www.observatoire.enap.ca/observatoire/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv12n3resultats.pdf>.

Ramírez, E. y Ramírez, J (2011). Génesis y desarrollo del concepto de Nueva Gestión Pública. En E. Cabrero (comp.). *Administración pública* (pp. 60- 108). México: Siglo XXI. Biblioteca Básica de Administración Pública.

Ruffner, M. (2002). "Governing for Results", documento presentado en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa. Portugal. 8 al 11 de octubre. Disponible en: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0043704.pdf>.

Sanín Ángel, H. (1999). Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (metaevaluaciónmesoevaluación). Santiago. ILPES. Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones; Naciones Unidas; CEPAL (Serie debate sobre la 'nueva gestión pública' y de otras experiencias de evaluación en América Latina", documento presentado en el VIII Congreso Internacional

del CLAD N° 20). Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/lpes/3/LCL1753P/manual20.pdf>.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2015). Diplomado de Presupuesto basado en Resultados (PbR). México: Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en: <https://nirvanwoman.files.wordpress.com/2015/10/modulo-4-presupuesto-basado-en-resultados-diplomado-pbr.pdf>

Schedler, K. (2000). "Performance Measurement Challenges in Switzerland: Lessons from Implementation", en International Public Management Review, Vol. 1 N° 1. Salem. pp. 84-105.

Shewhart, W. (1939). Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control, New York, Dover Publications.

UNDP (2002). Handbook on Monitoring and Evaluating for Results, New York, UNDP. Evaluation Office. Disponible en: <http://www.undp.org/eo/documents/HandBook/MEHandbook.pdf>.

Waintrop, F. y Chol, C. (2004). "France: le pari d'une réforme systémique. Les enjeux de la réforme budgétaire", document presente dans le Colloque Annuel du GEAP. Ljubljana. Septembre 1-4. Disponible en: [http://www.minefi.gouv.fr/performance/pdf/france\\_pari\\_reforme\\_systemique.pdf](http://www.minefi.gouv.fr/performance/pdf/france_pari_reforme_systemique.pdf).

Walters, J.; Abrahams, M.; y Fountain, J. (2003). "Managing for Results: An Overview", en Reporting Performance Information: Suggested Criteria for Effective Communication. Governmental Accounting Standards Board (ed.).

Norwalk, GASB. Disponible en:  
[http://www.seagov.org/aboutpmg/mfr\\_chap3.pdf](http://www.seagov.org/aboutpmg/mfr_chap3.pdf).

Zaltsman, A. (2003). "La evaluación de resultados en el sector público argentino: un análisis a la luz del sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá. 28 al 31 de octubre. Disponible en: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0047612.pdf>.

### **Legislación Consultada**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Últimas reformas publicadas DOF 17-05-2021).

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (Última reforma publicada DOF 11-08-2020).

Ley Federal de Competencia Económica (Última reforma publicada DOF 27-01-2017).

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (Última reforma publicada DOF 06-11-2020).

Ley General de Responsabilidades Administrativas (Última reforma publicada DOF 13-04-2020).

Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de julio de 2016).

Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (Última reforma publicada DOF 13-11-2020).