





**Evaluación de resultados de  
la gestión de los gobiernos  
locales: una alternativa para  
asegurar el control de los ODS**



## Evaluación de resultados de la gestión de los gobiernos locales: una alternativa para asegurar el control de los ODS

Investigadores:

"Roger Alarcón Barrero<sup>1</sup>,  
Universidad de Holguín  
Yudith Salvador Hernández<sup>2</sup>,  
Universidad de Holguín  
Mariluz Llanes Font<sup>3</sup>,  
Universidad de Holguín"

**Recibido:** 16 de abril de 2020

**Aceptado:** 25 de mayo de 2020

- 1 Investigador. Máster en Investigación por la Universidad de Holguín, Cuba.
- 2 Doctora, profesora e investigadora Universidad de Holguín, Cuba, Vicedecana en investigación y postgrado de la Facultad de Informática y Matemática
- 3 Doctora, profesora e investigadora Universidad de Holguín, Cuba. Coordinadora del grupo de investigación de Administración Pública del Centro de Estudios de Gestión Organizacional, Facultad de Ciencias Empresariales y de Administración.
- 4 Doctora, profesora e investigadora. Vicerrectora Primera de la Universidad de Holguín, Cuba.

## Resumen

En la actualidad la gestión de los gobiernos locales adopta una dinámica superior que impone un mayor grado de exigencia en la organización y dirección de las actividades para el cumplimiento de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible. En este orden la evaluación de los resultados representa una vía para asegurar el control en cada uno de los objetivos. El propósito de este artículo es analizar los diferentes enfoques en la evaluación de los resultados de los gobiernos locales, identificándose variables esenciales y las principales herramientas utilizadas con el fin de contribuir con la propuesta de dimensiones esenciales que formen parte del proceso de evaluación de resultados aplicados a gobiernos locales. Se proponen cuatro dimensiones que descansan sobre la existencia de un sistema informativo, eficiente, eficaz, flexible, abarcador de los procesos que inciden en la toma de decisiones a todos los niveles de la organización, y que contribuyen a conocer los resultados de la gestión, dar seguimiento a los objetivos de desarrollo sostenible, gestionar el cambio y crear valor público.

**Palabras claves:** Objetivos de desarrollo sostenible, evaluación de resultados, gestión de los gobiernos locales, control de gestión, dimensiones esenciales.

## Abstract:

Currently, the management of local governments adopts a superior dynamic that imposes a greater degree of demand in the organization and direction of activities for the fulfillment of the 2030 agenda for sustainable development. In this order, the evaluation of the results represents a way to ensure control in each of the objectives. The purpose of this article is to analyze the different approaches in evaluating the results of local governments, identifying essential variables and the main tools used in order to contribute to the proposal of essential dimensions that are part of the applied results evaluation process. to local governments. Four dimensions are proposed that rest on the existence of an informative, efficient, effective, flexible system, encompassing the processes that affect decision-making at all levels of the organization, and that contribute to knowing the management results, follow up on sustainable development goals, manage change and create public value.

**Key words:** Sustainable development goals, evaluation of results, local government management, management control, essential dimensions.

DOI: [https://doi.org/10.35485/rcap78\\_6](https://doi.org/10.35485/rcap78_6)

Roger Alarcón, Yudith Salvador, Mariluz Llanes, Milagros Pérez (2020). Evaluación de resultados de la gestión de los gobiernos locales: una alternativa para asegurar el control de los ODS

## Introducción

Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) han sido tema de innumerables debates y planes de acción a lo largo del tiempo en los diferentes países de Latinoamérica, en función de mitigar diferentes flagelos; sin embargo aún queda mucho por hacer para que se conviertan en una práctica regularizada a nivel de los gobiernos locales en función de llevar a cabo la coordinación institucional e intersectorial; movilizar recursos y orientar el gasto; gestionar alianzas; presentar informes, monitorear y evaluar, y coordinar la cooperación internacional.

En este orden la gestión es uno de los temas principales de análisis, que impulsa el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. La literatura especializada contemporánea destaca la tendencia creciente de incorporar prácticas de evaluación de los resultados a la administración pública en particular en los gobiernos locales, con la intención de acercar más su gestión a los problemas de la sociedad, cuyas razones no son tanto políticas sino funcionales y que tienen un respaldo en los ODS. Es común encontrar distintas denominaciones relacionadas con este tema: control de gestión, gestión del desempeño, evaluación del desempeño y gestión de resultados, lo que dificulta establecer límites claros en la evaluación específica de ámbitos de la gestión. En consecuencia, se considera lo expuesto por Cámara y Cañada (2016, pp. 21-23) como un proceso que desarrolla capacidades<sup>5</sup> de gobernabilidad a partir de las acciones realizadas en la transformación del estado de las cosas, así como en la relación producto y efecto directo.

En esta línea de interpretación, Chávez (2007) y González (2009, pp. 39-41) ubican la evaluación en el cumplimiento de las metas a través de la medición cuantitativa de productos y servicios; aunque sin resaltar la parte cualitativa de los

efectos, que aportan calidad a la gobernabilidad local y estimulan el desarrollo, aspectos que se convierten en premisas condicionantes para la estimación del valor público<sup>6</sup> que se crea.

Otros planteamientos se concentran en los servicios públicos (Hatry 2008, p.12) en cuanto a la calidad, infraestructura, eficiencia económica, responsabilidad y transparencia administrativa. Sin duda constituyen uno de los pilares que definen el actuar gubernamental. Al decir de Ariño (2003, p.33) estos servicios son indispensables para la vida social, sin embargo, es conveniente señalar que los resultados para ser evaluados con integralidad requieren la incorporación de otras variables como la identificación de las necesidades y los beneficios generados.

Se constata diversidad de criterios en relación a la evaluación de la gestión de los gobiernos locales lo que limita su aplicación efectiva y generalización. En este orden el propósito de este artículo es analizar los diferentes enfoques en la evaluación de los resultados de los gobiernos locales, identificándose variables esenciales y las principales herramientas utilizadas con el fin de contribuir con la propuesta de dimensiones esenciales que formen parte del proceso de evaluación de resultados aplicados a gobiernos locales.

Para su presentación el trabajo se estructura en tres secciones, en la primera se recogen los enfoques de evaluación de los resultados, mediante el análisis de artículos indexados en bases de datos: Thomson, Scopus, Scielo, Latindex, Redalyc, entre otras; a través del estudio de sus contenidos y las variables esenciales que tienen como núcleo temático los resultados en la gestión externa y propuestas de instituciones gubernamentales sobre su evaluación. En la segunda se destacan las herramientas más utilizadas por los gobiernos locales de Latinoamérica para la evaluación de los resultados, donde se acotan ventajas y variables esenciales que condicionan

---

5 Se refiere a las habilidades organizativas y actitudes de individuos, grupos, instituciones y sistemas de trabajo para desarrollar sus funciones de manera eficaz y eficiente a partir de una evaluación.

---

6 El término fue expuesto por Moore (2015, pp.71-72) y su evolución conceptual presupone una atención a respuestas efectivas y la satisfacción de las necesidades públicas.

la propuesta de la tercera sección relacionada con las dimensiones esenciales del control de gestión, que descansan sobre la existencia de un sistema informativo.

## Enfoques en la evaluación de los resultados

El estudio se desarrolló en base a 11 de las experiencias expuestas de países de Latinoamérica. En estas propuestas se desarrollan acciones de evaluación de la gestión externa con predominio de indicadores centrados en el desarrollo, condiciones de vida y temas de conformidad legal. La determinación de los enfoques se realiza a partir de la presencia de variables esenciales en función del reconocimiento de elementos modulares considerados de interés para el estudio:

- situación inicial y final: referentes comparativos que permiten establecer el antes y el después de la gestión;
- efectos a mediano y largo plazo: consecuencias percibidas en el tiempo por la acción gubernamental en correspondencia con las metas y objetivos trazados;
- evaluación: proceso orientado a medir los resultados sobre el logro de los ODS para la toma de decisiones;
- acción gubernamental: disposición ejecutiva de las decisiones de gobierno;
- medición de resultados: contabilidad sistemática de información para determinar el cumplimiento de las metas y ODS mediante la comparación de magnitudes;
- impacto real: huella que se deja como resultado de una acción.

Con el uso del programa SPSS y el método Ward, se obtiene un dendograma por autores con un análisis de conglomerado jerárquico en el figuran dos grupos al realizar un corte en el nivel 12. El primero agrupa las propuestas de Asociación Internacional de Evaluación del Impacto (AIEIS) (2006, p.12); Gerad, Gómez y Muñoz (2010, pp.18-19); Banco mundial (2005, p.3); Instituto Latinoamericano de Planificación Económico

Social (ILPES) (2012, p.3), Manual de Políticas del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal de México (MPSEDM 2010, p.7) y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 de Perú (PNMGP) (2013, p.21), que ponen mayor énfasis en la medición de los resultados de programas y proyectos asociados a ODS específicos, con un sistema informativo para el seguimiento; reconocen la identificación de áreas según necesidades de la población, sin considerar suficientemente el empleo de indicadores que reflejen los cambios producidos, seguimiento a los resultados y el reconocimiento teórico a las relaciones de dependencia entre las variables del entorno interno y externo en el sistema informativo.

El segundo grupo contiene las propuestas que reconocen la categoría de beneficiarios con elementos comparativos desde una situación inicial a una final, pero carecen de integralidad en la evaluación, y se focaliza en la medición aislada de programas y proyectos, sin profundizar en la gestión de las metas, el desarrollo del sistema informativo y sus efectos de transversalización a largo de todos los ODS.

Se destaca lo planteado por Guzmán (2007, pp.16-19) que compara una situación inicial respecto a lo que se evalúa y otra final, con acciones seguimiento y variables esenciales. Esta propuesta reconoce las necesidades de la población, da seguimiento a las acciones para el logro de resultados; no obstante se sustenta en datos estadísticos que tienden a ser complejos en su obtención y es insuficiente el vínculo de los objetivos propuestos en la planificación, con la gestión de las políticas y la proyección del desarrollo sostenible.

Por su parte Armijo (2011, pp.7-9) aborda metodológicamente diseños experimentales y cuasi-experimentales. El primero selecciona aleatoriamente los beneficiarios dentro de un grupo de personas elegibles, crea dos grupos estadísticamente idénticos, uno dentro (grupo de tratamiento) y otro fuera de él (grupo de control). En el segundo se forman varios grupos aleatorios (pre programa y post programa) con determina-

das características dentro de los beneficiarios. Ambos diseños articulan variables interrelacionadas que favorecen una evaluación más cercana a la satisfacción de la sociedad aunque más inclinada al impacto y requieren estudios complejos para determinar la contribución de los programas a esa satisfacción.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 de Perú (PNMGP 2013, p.21) introduce un sistema de información para la toma de decisiones como un proceso que recoge, da seguimiento, monitorea, analiza datos y evalúa mediante indicadores de resultados, sin incluir la información referente a la capacidad de respuesta del gobierno para la transformación social y la prestación de los servicios necesarios desde un enfoque integral de los ODS.

En resumen, las prácticas estudiadas muestran una orientación variada, con una gama de variables que limitan la evaluación abarcadora de los resultados de la gestión de los gobiernos locales en función de los ODS, considerada dispersa y multitemática. Las experiencias acumuladas aportan elementos comunes que tienden a incorporarse en las nuevas prácticas, relacionadas con efectos que producen cambios favorables en los beneficiarios y la identificación de las necesidades sociales como uno de los ejes que orienta la gestión pública, en correspondencia con los objetivos operativos y líneas estratégicas trazadas.

## Herramientas utilizadas en la evaluación de los resultados de los ODS

La diversidad de herramientas aplicadas, muestra un proceso de ensayo y adecuación continua de lo experimentado en el sector empresarial hacia el sector público, aunque con mayor independencia teórica y práctica. Están dirigidas a mejorar los resultados de programas, inducidos por exigencias del entorno con enfoques mixtos (Arias 2013, pp.71-72).

La “gestión de procesos” es una herramienta de amplia utilidad para todas las instituciones, orienta los resultados y relaciona los procesos operativos con las estrategias (Medina, 2011, pp.2-4). Propicia la mejora de las actividades, optimiza los recursos y supera la organización jerárquica tradicional. En las prácticas gubernamentales se percibe escaso pensamiento sistémico de procesos, y prevalece una cultura orientada hacia reglas que limitan proveer cambios de mejora funcional e impiden una correcta alineación de la gestión con los resultados de los ODS. Otra herramienta utilizada es el “análisis prospectivo”, constituido por un conjunto de técnicas y metodologías orientadas a la previsión del futuro deseado y decisiones estratégicas (Sánchez 2010, pp.29-31); apoya la gestión de programas mediante estudios preliminares y búsqueda de soluciones a problemas que limitan el desarrollo sostenible. En su empleo por AIEIS (2006, p.12) e ILPES (2012, p.3) se aborda sin uniformidad de criterios y constituyen propuestas parciales para evaluar los resultados por la forma aislada del tratamiento informativo de los elementos y se complejiza con el empleo de métodos matemáticos.

El “análisis de riesgos” es una herramienta que evalúa resultados antes de que se produzcan efectos no deseados, facilita la toma oportuna de decisiones, la determinación de los niveles de prioridad y su reflejo en el cumplimiento de los objetivos trazados (Calves y Machin 2016, pp.98-100). Han sido escasas las aplicaciones, limitado a programas y proyectos con empleo del marco lógico<sup>7</sup>, sin un análisis abarcador del conjunto de riesgos en el alcance de resultados y sin tener en cuenta el nivel de influencia indirecta en espacios territoriales.

Por su parte la “auditoría de gestión o rendimiento” considerada como el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad,

7 Es una técnica para la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos, se sustenta en dos principios: el encadenamiento (vertical y horizontal) y la participación.

para establecer el grado de economía, la eficiencia en la utilización de los recursos humanos y financieros con una relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso y las cantidades o valor de los insumos del mismo, en busca de un máximo rendimiento. La eficacia de los objetivos planificados con una relación de resultados y los efectos deseados, el cumplimiento de las políticas gubernamentales y las disposiciones legales, el costo de la producción de bienes y los servicios. En su ejecución evalúa también la visión sistémica y la estratégica de las entidades. En el primer caso se incluye la organización interna de la entidad y en el segundo caso se analizan las proyecciones estratégicas de las entidades.

Entre las más usadas resalta el “control de gestión” por la referencia actual en la obtención de resultados; sin embargo, es insuficiente el desarrollo metodológico en el sector público a pesar de su utilidad para proporcionar una visión sintética de la gestión realizada y someter todos los actos de gobierno al control (Tamayo y Fernández 2017, pp.203-205) para lograr la eficacia, eficiencia y la efectividad.

Finalmente del análisis de estas herramientas se percibe que convergen en el monitoreo y evaluación de los resultados bajo diversos criterios e instrumentos para recopilar información; el empleo de indicadores juega un papel crucial en la práctica gubernamental alimentados con análisis estadístico, documental, y otras técnicas de obtención de información. De ahí que su amplio uso radica en las ventajas observadas, con el aprovechamiento de las posibilidades de cubrir diversas áreas de medición, y empleo de enfoques integrales (Hernández, 2010) para dar seguimiento a los ODS.

Las fórmulas de cálculo de indicadores más utilizadas son los porcentajes y los índices. Estos últimos con inclinación al crecimiento por la capacidad de integración de variables, aunque sin considerar suficientemente los índices sintéticos con dimensiones que evalúen integralmente los resultados. Ardila y García (2017, p.125) resumen estos últimos como variables no observa-

das que puede construirse a partir de variables observadas.

## **Propuestas de dimensiones esenciales para el control de gestión**

En la evolución del control de gestión se ha determinado pertinente la incorporación de dimensiones esenciales, obtenidas del análisis de experiencias empresariales, prácticas gubernamentales, características del buen gobierno en el desempeño local, revisión de documentos indexados en bases de datos y consenso de 36 expertos funcionarios y especialistas de gobiernos locales cubanos.

Estas dimensiones descansan sobre la existencia de un sistema informativo, eficiente, eficaz, flexible, abarcador de los procesos que inciden en la toma de decisiones a todos los niveles de la institución, y que contribuyen a conocer los resultados de la gestión, dar seguimiento a los ODS, gestionar el cambio y crear valor público que se encuentra implícito en la dimensión social como respuesta a las demandas ciudadanas (figura 2). Debe contener información financiera y no financiera, referida al resto de los subsistemas y procesos de la institución. Requiere de instrumentos de medición cuya clave de éxito es su actualización y oportunidad para validar indicadores integrales, agrupados generalmente en indicadores de resultados e indicadores de actuación donde los más comunes son la evaluación del desempeño de un sistema que apunta hacia la eficacia, eficiencia, efectividad, estabilidad y mejora del valor público.

Figura2.  
Dimensiones esenciales del control de gestión



Fuente: Elaboración propia.

La dimensión **estratégica** se refiere al posicionamiento en relación con el entorno, la **operativa** está dirigida a reforzar lo estratégico de la institución, la **económica** realiza los análisis orientados al empleo de los recursos con criterios económico-financieros aplicados estratégicamente a la totalidad de la empresa y la **social**, a lo cual va orientada la satisfacción. Se subraya la importancia de la interdependencia existente entre estas dimensiones en el sentido de que la definición de la estrategia conlleva al desglose del desempeño con objetivos locales operativos, que aportan al cumplimiento de los ODS con criterios económicos a largo plazo.

**Dimensión estratégica:** para el buen avance de los ODS se precisa desarrollar recursos humanos e información para tomar mejores decisiones, capacidad para solucionar problemas sociales, la gestión de los activos tangibles e intangibles internos y con su entorno, para alcanzar un desarrollo sostenible; asume roles proactivos de

los procesos de transformación social; abarca la formulación de políticas públicas territoriales en función del desarrollo que se representan como metas a largo plazo.

**Dimensión operativa:** se refiere a la implementación de sistemas integrados de gestión, orientación y documentación de los procesos organizacionales (Warner 2017, pp.5-6). Pone en práctica la estrategia de la administración pública local en la ejecución de actividades y procesos para asegurar desde el corto plazo el cumplimiento de los ODS.

**Dimensión económica:** considera la transformación del entorno e indica las formas en que se utilizan, administran y gestionan los recursos en función de la satisfacción de las necesidades y desarrollo local. Contempla las actividades económicas, sus relaciones y las riquezas que generan (Ugarte 2011, pp.173-174) con la medición de la eficiencia que tiene la organización terri-

torial para administrar los recursos públicos y la eficacia en la entrega de productos y servicios a la ciudadanía (Warner 2017, pp.5-6) en el marco del uso racional del presupuesto.

**Dimensión social:** las instituciones públicas existen por y para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos y ciudadanas, que constituye el centro de su gestión en los nuevos paradigmas de la administración pública. Los controles van dirigidos a la calidad de los resultados de su gestión, la participación ciudadana y al cambio de bienestar que genera los productos entregados por las entidades territoriales (Warner 2017, pp.5-6) y los servicios ofrecido a la población. Verifica que los procesos y procedimientos estén dirigidos a resultados finales donde las gestiones de las políticas públicas tienen un impacto directo en la sociedad y en los flagelos planteados en la agenda 2030.

La interrelación entre las cuatro dimensiones es de vital importancia para lograr una visión real de los procesos a nivel institucional, lo que favorece el control sobre las acciones gubernamentales en la evaluación del resultado de la gestión pública con un enfoque estratégico, sistémico y participativo. La dimensión estratégica, incide de manera directa en la proyección de los órganos representativos y ejecutivos respecto al entorno, reflejadas en políticas públicas distinguidas por su capacidad de anticipación y atención a fenómenos, materialización en planes, programas y proyectos, dirigida a producir efectos a distintos plazos de tiempo. La económica, establece el manejo y disponibilidad de recursos para dar respuesta o solución a planteamientos y necesidades de desarrollo socioeconómico de la sociedad. La operativa, expresa la organización de sistemas de trabajo en la ejecución de acciones prácticas para alcanzar objetivos y metas en la implementación de las estrategias de los ODS, la que refleja de manera práctica el enfoque sistémico. Por último la social, abarca el efecto de las restantes al mostrar los beneficios colectivos generados, cambios producidos por la gestión pública y los aportes al desarrollo de la sociedad con un enfoque participativo.

El sistema de información está presente en todo el ciclo del control de gestión con una visión integral, recopila, procesa datos y almacena información para la valoración del efecto en el entorno interno por las acciones proyectadas a partir del estado real de los órganos locales, y en el entorno externo por el efecto que provoca en la sociedad las acciones realizadas; ambos flujos son imprescindibles para la orientación de la gestión y la retroalimentación que le da seguimiento para tomar decisiones efectivas con vistas a la mejora del resultado de la gestión.

Los gobiernos locales han de tener en cuenta estas cuatro dimensiones en su actuar cotidiano con el fin de soportar la evaluación de los resultados de la gestión de manera que aseguren las acciones metodológicas y prácticas en las etapas del control de los ODS con un enfoque estratégico, sistémico y participativo.

## Conclusiones

En la actualidad se impone la evaluación de la gestión de los gobiernos locales como una estrategia para contribuir a los ODS. Esto genera dinamismo al interior de la institución, en contraste con la orientación tradicional donde prevalecen procedimientos y normas con tareas esquemáticas.

La evaluación focalizada en los resultados en la gestión externa ofrece ventajas que configuran perspectivas evaluativas más concentradas en lo que más distingue el resultado, por la atención a problemas de la sociedad bajo criterios de eficacia, eficiencia, efectividad y orientación de la mejora con las acciones implementadas.

La diversidad de enfoques en las propuestas metodológicas estudiadas refleja insuficiente integración del complejo universo de aristas de la acción gubernamental para conformar una visión más global de su desempeño en función de cumplir con la agenda 2030. Tras el análisis desarrollado se arribó al consenso de que se pueden subdividir en dos grupos, uno que pone mayor énfasis en la medición de los resultados de programas y proyectos con un sistema informa-

tivo, sin considerar suficientemente el empleo de indicadores que reflejen los cambios producidos y el seguimiento a los resultados. El otro se focaliza en la medición aislada de programas y proyectos, sin profundizar en sus efectos, la gestión de las metas y el desarrollo del sistema informativo.

El análisis integral de las herramientas muestra que están dirigidas a mejorar los resultados de programas, inducidos por exigencias del entorno y convergen en el monitoreo y evaluación mediante diversos instrumentos para recopilar información y el predominio de indicadores por las ventajas que ofrecen en la mejora de áreas y ámbitos de actuación. Se destacan por su aplicación la gestión por procesos, el análisis prospectivo, el análisis de riesgos, la auditoría de gestión o rendimiento y el control de gestión.

Se proponen cuatro dimensiones esenciales para el control de gestión que descansan sobre la existencia de un sistema informativo eficiente, eficaz, flexible, abarcador de los procesos que inciden en la toma de decisiones a todos los niveles de la institución, y que contribuye a conocer los resultados de la gestión, dar seguimiento a los ODS, gestionar el cambio y crear valor público.

## Referencias bibliográficas

- Ardila, A. y García, D. J. (2017). Construcción de un índice sintético de desempeño institucional municipal en Colombia. *Reforma y Democracia. Revista del CLAD*, 67(1), 125.
- Arias, D. (2013). Evaluación del desempeño municipal. Propuesta metodológica para los municipios semiurbanos del estado de Michoacán. *Revista Mexicana de Análisis Político y administración pública*, 2(1), 157-160.
- Ariño, G. (2003). *Principios de derecho público económico: modelo de estado, gestión pública, regulación económica*. Colombia: Fundación de Estudios de Regulación.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), México: Manuales.
- Asociación Internacional de Evaluación del Impacto (AIEIS). (2006). *Principios internacionales de la evaluación del impacto social*. Australia: Frank Vaklay, Universidad de Tasmania.
- Banco Mundial. (2005). Estudio de Evaluación de Impacto del Programa de Evaluación de Programa. Resumen Ejecutivo. Chile.
- Calves, S. y Machín, M. M. (2016). *Funciones de la evaluación en la gestión pública, consideraciones teórico metodológicas. Contribuciones al conocimiento de la administración pública*. La Habana: Félix Varela, 113.
- Cámara, L. y Cañada, J. R. (2016). La gestión orientada a resultados en las estrategias de fortalecimiento institucional. Obtenido de: <http://fortalecimiento.cideal.org/sitefiles/adjuntos/90c0b2d795d0f-730832cecc2e28e4cad.pdf>
- Chávez, O. (2007). Estructura y enfoque de un sistema de medición del desempeño de una municipalidad para aportar al proceso de toma de decisiones. Ponencia presentada en el XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, República Dominicana, 30 octubre al 2 noviembre.
- Gerad, A.; Gómez, F. y Muñoz, D. (2010). Desarrollo de una Guía de Evaluación de Impacto Social para Proyectos de I+D+I. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación* 4 (1), 18-19.
- González, F. (2009). *Gobernabilidad y Gobernanza. Las relaciones intergubernamentales: concepto y marco teórico*. España: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

- Guzmán, M. (2007). *Evaluación de programas. Notas técnicas. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Serie gestión pública*. Obtenido de: <http://www.eclac.cl/ilpes/publicaciones/xml/0/32040/SGP64.pdf>.
- Hatry, P. (2008). *Los resultados son importantes. Sugerencias para un primer esfuerzo de medición de resultados en un país en desarrollo*. Serie sobre sector público, buen gobierno, y responsabilidad y rendición de cuentas. Colombia: Mayol Ediciones S.A.
- Hernández, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. Tesis doctoral. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- Instituto Latinoamericano de Planificación Económico Social (ILPES). (2012). *Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Manual de Políticas del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal de México (MPSEDM). (2010). Obtenido de: <http://www.icmala.org/images/stories/>
- Medina, A. (2011). *Estudio de la construcción de índices integrales para el apoyo al Control de Gestión Empresarial. Enfoque UTE*, 2(1), 1-38.
- Moore, M. (2015). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Massachusetts: Cambridge.
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 de Perú (PNMGP). (2013). Obtenido de: <http://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/>
- Sánchez, N. (2010). *Propuesta metodológica para la elaboración del plan municipal con un enfoque prospectivo estratégico*. Tesis doctoral. Universidad de la Habana.
- Tamayo, N. y Fernández, O. (2017). *Administración pública, conceptos y realidades*. Colectivo de autores. Panamá: Ruth Casa Editorial.
- Ugarte, A. (2011). *Desarrollo de capacidades locales para la gestión*. Fundación Humanismo y Democracia. Madrid: Imprenta Las Vegas.
- Warner, M. (2017). *De la competencia a la cooperación: reformas de la administración pública para ciudades sostenibles*. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 67(1), 5-6.