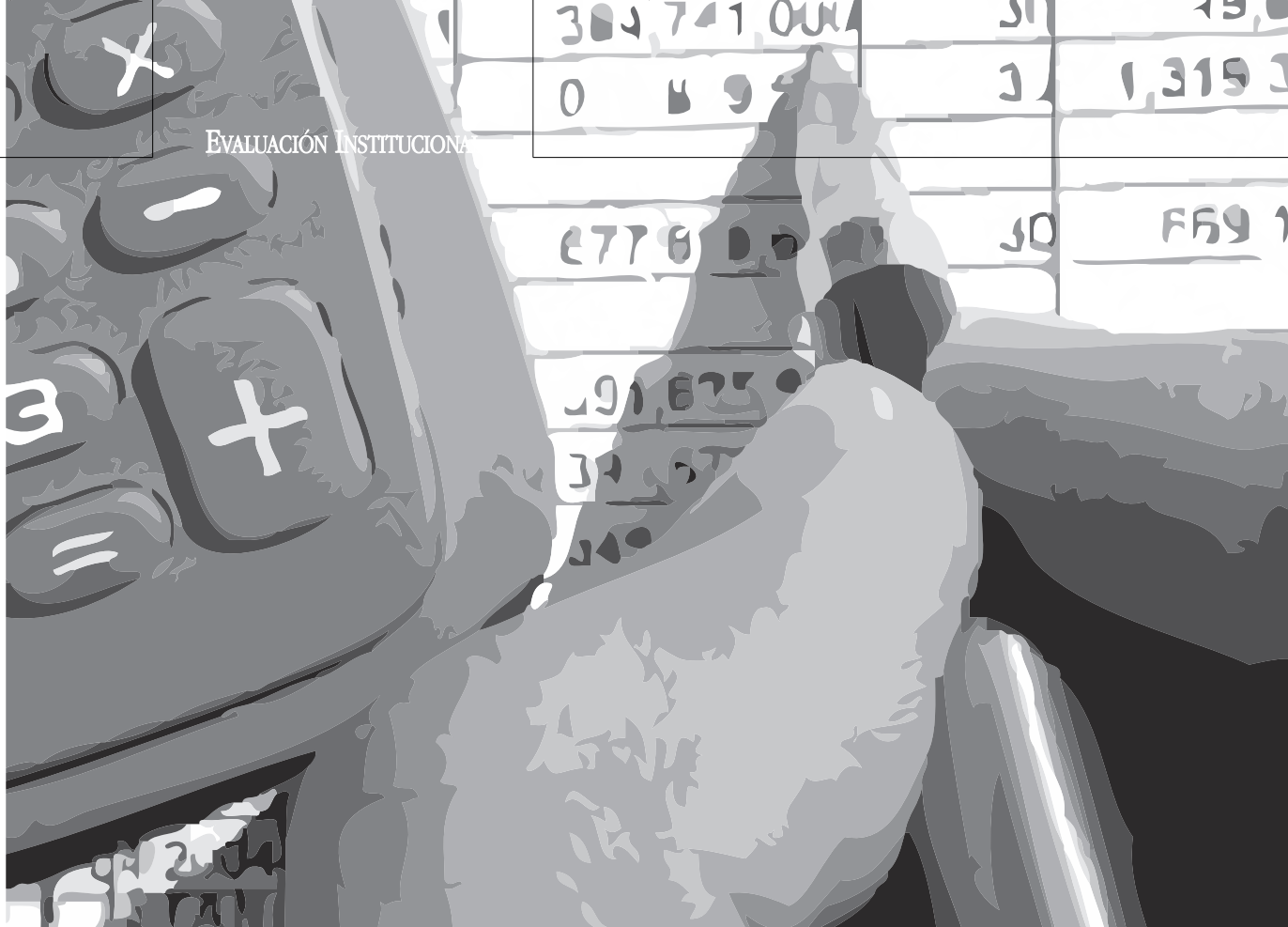




EVALUACIÓN INSTITUCIONAL



El uso efectivo de los resultados de la evaluación:

Un eslabón de la política de rendición de cuentas en México

Por Javier González Gómez

RESUMEN

Es posible que la prueba del éxito de un sistema de evaluación sea la capacidad para utilizar intensivamente los resultados de sus evaluaciones con el fin de enriquecer la toma de decisiones gubernamentales. De la producción de hallazgos y recomendaciones no siempre se siguen mejoras en la calidad del gasto, el desempeño y operación de los programas. Los obstáculos para una utilización efectiva son tanto de diseño institucional como de cultura administrativa. Lo más relevante es que esta desconexión, según se argumenta en este texto, puede afectar significativamente el ciclo de la rendición de cuentas y de las políticas públicas basadas en evidencia.

Palabras Clave: Sistema de Evaluación, Calidad del Gasto, Desempeño, Diseño Institucional, Cultura Administrativa

The test of a successful evaluation system should be its capacity to intensively use the evaluations results in order to enrich governmental decision-making. Sometimes there are no relevant improvements in the quality of budget or program performance and operation, following the findings and recommendations of evaluation reports. An effective utilization faces obstacles related to institutional design and administrative culture. The most relevant dysfunction, as it is argued in this paper, is that this gap may importantly affect accountability and evidence-based policy making processes.

Keywords: Evaluation System, Quality of the Budget, Performance, Institutional Design, Administrative Culture

INTRODUCCIÓN

Como ha sido ampliamente documentado en años recientes, la evaluación de políticas y programas representa un componente central en la aspiración de los gobiernos para incrementar la racionalidad instrumental en la toma de decisiones de las administraciones públicas. Por medio de la evaluación es posible conectar el análisis y el conocimiento técnico con decisiones gubernamentales que afectan a una colectividad, o así debería ser. La evaluación ha trascendido modas o paradigmas administrativos, en tanto se compromete con mejorar

el desempeño de la gestión pública, su eficacia, calidad, eficiencia e impacto, prescindiendo del modelo administrativo, ideología, o color político del gobierno en turno.

No obstante, en México se observa un conjunto de problemas de oferta y demanda que limitan la utilización efectiva de los resultados de la evaluación y, por consiguiente, impiden dimensionar adecuadamente el rendimiento de la inversión en estudios y evaluaciones que pudieran resultar en una aplicación escasa o deficiente de sus resultados. En este texto se describirán algunas de esas dificultades y su repercusión en las posibilidades de alcanzar una política de rendición de cuentas coherente y efectiva.

1. EL CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN EN MÉXICO

Desde hace algunos años México ha apostado por impulsar la evaluación como un instrumento genérico para mejorar la calidad del gasto público y el desempeño de los programas, modificándose gradualmente el diseño institucional, así como el marco constitucional y legal que soporta y reconoce la relevancia del tema. La evaluación se presenta entonces como un elemento indispensable para fortalecer la evidencia que requiere la gobernanza democrática y la rendición de cuentas¹. Evidencia respecto a la asignación del gasto, evidencia respecto al uso real de los recursos públicos, evidencia respecto al desempeño general del Estado, evidencia sobre la imputabilidad de los impactos y resultados en relación a las intervenciones gubernamentales. Es importante recordar que la legitimidad de un sistema caracterizado por la competencia democrática y la crítica abierta depende cada vez más de los rendimientos de su actividad y de la capacidad directiva de sus gobiernos.

Por ello, no es un asunto trivial resaltar la importancia de la calidad y naturaleza de la utilización de la información del desempeño proveniente de las evaluaciones. El uso de esa información puede entenderse como parte de la cadena conceptual de la rendición de cuentas. Como ha sido establecido por diferentes autores, la rendición de cuentas implica al menos la presencia de los siguientes elementos: 1) la obligación de informar sobre las actividades y resultados de las intervenciones públicas con base en el ámbito legal de actuación; 2) la necesidad de justificar las decisiones tomadas, aciertos y desaciertos, ante un cuerpo, persona o institución con la que se guarda una relación de subordinación o jerarquía y; 3) la posibilidad, al menos prevista en las leyes, de sujetar a responsabilización o castigo a aquellos que se desviaron —por error o mala fe— de la consecución de los objetivos sociales que les fueron encomendados.²

La información que se deriva de los procesos evaluatorios contribuye en varios sentidos a la substanciación de una rendición de cuentas eficaz. En primer lugar, la calidad y suficiencia de la información con que los sujetos obligados presentan sus reportes ante diferentes actores, puede fortalecerse y ganar credibilidad a partir de los resultados de la evaluación. En segundo lugar, las explicaciones y justificaciones de las decisiones públicas cobran mayor legitimidad a partir de los

testimonios objetivos e independientes de evaluadores externos. Además, la información del desempeño permite aislar el impacto de las intervenciones sobre los fenómenos sociales y determinar, por tanto, la responsabilidad individual de los ejecutores ante eventuales incumplimientos.

La evaluación resulta entonces un eslabón importante para nutrir la cadena de rendición de cuentas. En el contexto mexicano, debe servir también para robustecer el control de la asignación del presupuesto, con base en criterios de productividad, y no exclusivamente en procesos de negociación política o distribución inercial de los recursos públicos. Se trata de analizar y monitorear el gasto a partir de los criterios y objetivos que se utilizaron para repartirlo, así como de la información disponible en torno a su desempeño.

En consecuencia, si los resultados de las evaluaciones no se usan, o se utilizan inadecuadamente, se rompe la lógica causal de las políticas basadas en evidencia, y se afecta la comunicación eficiente entre gobernados y gobernantes en términos de transparencia y rendición de cuentas.

Aun cuando son innegables los avances del Sistema de Evaluación del Desempeño mexicano y la velocidad en la implantación de sus mecanismos operativos y normativos, no hemos sido del todo eficaces en reducir la discrecionalidad en la asignación y ejecución del presupuesto. Los señalamientos anuales de la Auditoría Superior de la Federación indican sistemáticamente una baja calidad general del gasto social e, incluso, que su aplicación resulta regresiva en lo concerniente a diferentes programas públicos de tipo social.

2. PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS ¿PARA QUÉ?

Puede señalarse que el Presupuesto Basado en Resultados (PBR) es un subproducto de dos fenómenos o influencias. Primeramente, se deriva de las políticas de ajuste de las finanzas públicas de las décadas de 1980 y 1990 y, en segundo lugar, de las reformas administrativas gerenciales que propugnaba la Nueva Gerencia Pública (NGP) por los mismos años, y que destacaban la importancia de orientar la gestión de los gobiernos hacia resultados de valor social y no sólo hacia el cumplimiento o *conformance* de procesos o productos intermedios. El PBR fue recibido con gran aceptación en los sistemas fiscales y presupuestales de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y comenzó a diseminarse más recientemente en Latinoamérica. El modelo apunta a mejorar la efectividad de los procesos presupuestarios, ligando la toma de decisiones con evaluaciones sobre el desempeño de los programas (Robinson y Last, 2009). Dadas las condiciones del entorno de la región latinoamericana, con un nivel de recaudación fiscal y gasto público por debajo de la media de la OCDE, resultaba ineludible ensayar fórmulas que aporten mayor racionalidad a la toma de decisiones y al ejercicio del gasto.

Si bien la implementación del PBR guarda ciertas semejanzas entre los países que lo han acogido en el continente (principalmente en la aspiración de vincular el gasto público al desempeño gubernamental), prevalecen diferencias importantes en cuanto a su diseño y operación. Por ejemplo, mientras que en Brasil el Congreso tiene amplias facultades para opinar y modificar los presupuestos anuales (y el uso de la información tiende a ser más casuístico), en Chile el papel del Legislativo se limita a señalar tareas específicas de evaluación de los programas, y la información del desempeño se utiliza y comparte regularmente entre los diferentes ministerios. Por otra parte, la Constitución brasileña prevé la alineación entre la información de desempeño y el Plan Nacional de

Desarrollo, en tanto que en Chile esa relación es más laxa, con ajustes y revisiones periódicas (World Bank, 2008).

En México, los esfuerzos en materia de evaluación datan al menos de cuatro décadas atrás, cuando bajo la Presidencia de José López Portillo se realizaron los primeros ejercicios para valorar el desempeño de las empresas paraestatales. Fue hasta principios de la década de 1980, con el establecimiento del Sistema Nacional de Desarrollo y la creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, cuando se instauró un sistema amplio de auditorías y evaluaciones a las dependencias y entidades del gobierno federal. Posteriormente, en 1994, esta Secretaría cambió su nombre por el de Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, manteniendo sus facultades y añadiéndole otras concernientes al desarrollo administrativo (Lozano y Rosenzweig, 2012).

En esos años, los esfuerzos se concentraron en la auditoría y fiscalización, siendo hasta comienzos del nuevo siglo, con el sexenio de Vicente Fox, que se gestó una estrategia más integral de evaluaciones ((González, 2010), (Dussauge, 2008)). En ese periodo destaca la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (Coneval), instancia encargada de coordinar evaluaciones de programas de carácter social y definir las metodologías y términos de referencia técnicos. Posteriormente, entre 2006 y 2007 se aprobó el marco legal que da nacimiento al PBR y a su principal instrumento, el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED), alineando la evaluación con las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo y con los objetivos estratégicos de cada dependencia (González, 2010).

El PBR surgió en un contexto político y económico de cambios vertiginosos frente a los cuales había que adecuar la acción del gobierno. Se presentó como un instrumento para enfrentar la incertidumbre del proceso político-económico, con la pretensión de transparentar la dinámica de los programas sociales y generar datos confiables para la toma de decisiones presupuestarias. En este sentido, los indicadores del PBR se consideran centrales para la planeación y ejecución del gasto, en tanto que transmiten información sobre cuellos de botella, la necesidad de recursos, la eficiencia de los insumos empleados, así como sobre el impacto de las actuaciones públicas.

Nuevamente, el PBR resulta una expresión del objetivo trazado por la NGP de incentivar nuevas formas de realizar la acción gubernamental, con acento en la eficiencia y en la generación de indicadores sólidos para mejorar la calidad del gasto (OCDE, 2007). Si se acepta, como señala Wildavsky, que la importancia del presupuesto reside en que en él se manifiestan las negociaciones y conflictos entre grupos de interés (Wildavsky, 1988), se tiene entonces que la relevancia del PBR descansa también en fungir como un facilitador del diálogo político, revelando el estado de las políticas y proveyendo de elementos de información a las partes que negocian.

Este planteamiento se refuerza con la evidencia empírica observada en los países miembros de la OCDE, en donde, en mayor o menor grado, los objetivos perseguidos con la utilización de la información de desempeño se ubican en tres rubros: 1) mejorar la eficiencia en la asignación de recursos; 2) mejorar el desempeño e impacto de los programas y; 3) rendir de cuentas y transparentar la acción de gobierno (Cuadro 1).

Cuadro 1. OBJETIVOS PLANTEADOS EN REFORMAS RECIENTES

País	Año de última reforma	Propósito
Australia	2006	Dotar de mayores facultades al Ministerio de Finanzas en la administración y manejo de las revisiones del gasto
Canadá	2005	Establecer objetivos para todas las entidades y ligar recursos, mediciones de desempeño y resultados de todos los programas
Dinamarca	2004-2007	Fortalecer rendición de cuentas en el sector central
Corea	2006	Desarrollar planes estratégicos actualizados cada tres años
Holanda	2001	Dotar al Parlamento de mejor información de desempeño
Suecia	2001	Ligar al gasto los objetivos de política
Reino Unido	2001, 2002, 2007	Asignación de recursos a gastos prioritarios y facilitar planeación de los departamentos
Estados Unidos	2002	Evaluar desempeño de los programas

Fuente: Elaboración propia, con base en OECD (2007).

3. USOS EN DESUSO

El Sistema de Evaluación del Desempeño mexicano, en tanto instrumento central del Presupuesto basado en Resultados, se limita a la revisión de los programas federales, particularmente de tipo social (educativos, para la salud, contra la pobreza), aunque en los últimos años ha habido un esfuerzo importante por extender el ámbito de revisión a otros sectores como el de seguridad pública, regulación económica y relaciones exteriores. No obstante, escasamente hay metodologías confiables, sistemáticas y aplicables para evaluar políticas públicas más integrales, instituciones y desempeño de los servidores públicos, que permitan generar insumos para la toma de decisiones en esas unidades de medición (niveles macro y micro).

Poniendo el énfasis en la evaluación externa de programas federales, el proceso de evaluación del SED comprende básicamente las siguientes etapas: 1) la selección de los programas a evaluar por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública y el Coneval, así como la determinación del tipo de evaluación y método a aplicar; 2) la implementación de las evaluaciones de acuerdo a los tiempos establecidos en el Programa Anual de Evaluación

(PAE); 3) la presentación y difusión de los hallazgos y recomendaciones, y; 4) la adopción e incidencia de los resultados en la toma de decisiones presupuestales o de mejora administrativa.

Al analizar el caso mexicano, es posible distinguir diferentes problemas de oferta y demanda a lo largo de cada una de las etapas del proceso evaluatorio recién descrito. En cuanto a la selección de los programas, el uso de las evaluaciones se ve limitado de origen cuando se eligen programas con escasa disponibilidad de información, baja confiabilidad de las fuentes de los indicadores, o simplemente al no existir una aceptación explícita —por parte de los operadores de los programas— de la necesidad de practicar una evaluación (problema de demanda). Si una determinada evaluación se percibe cómo una imposición externa, disminuirá la voluntad de los responsables para revelar información relevante y cooperar con el buen transcurso del ejercicio, pudiendo llegar a percibirse como una especie de auditoría o acto de fiscalización.

Por otra parte, el PAE impone por normatividad el tipo de evaluación que se practica a los programas (de diseño, de consistencia y resultados, de procesos, de impacto, específicas de desempeño, entre otras), así como los tiempos y secuencia para su realización, lo que en ocasiones ha derivado en divergencias profundas con los encargados de los programas, quienes normalmente tienen objetivos y necesidades propias no necesariamente “estandarizables” dentro de la lógica del SED. Dicho de otro modo, si no existe una decisión “pendiente” o una visualización previa de las mejoras a emprender por parte de los evaluados, difícilmente habrá una aceptación plena de los hallazgos o una conexión adecuada con las decisiones a tomar.

En relación a la etapa de implementación de las evaluaciones, aparece otro tipo de problemas de oferta, que tienen que ver con la capacidad de los evaluadores para entender el desempeño del programa en el contexto en el que se desenvuelve. Esto incluye las limitaciones de recursos (financieros, humanos, materiales, cognoscitivos) de los operadores, el compromiso y liderazgo institucional respecto a la adopción de políticas basadas en evidencia, las necesidades de información de la organización, la actitud respecto a la utilidad del propio SED y la experiencia práctica de los servidores públicos. Una buena parte de las evaluaciones que se mandatan anualmente son “de gabinete”, lo que impide una buena comprensión de todos los factores domésticos y resulta en resultados fríos, críticas distantes o recomendaciones francamente inaplicables.

En la etapa de presentación y difusión de las recomendaciones, sobresalen los problemas de oferta. No siempre los resultados se ofrecen de forma tal que den una respuesta clara a los principales retos del programa, ya sea desde el punto de vista de las dependencias globalizadoras o de los propios responsables de la ejecución. Resaltar las insuficiencias es con frecuencia menos interesante que ofrecer diagnósticos sobre las causas y sus posibles soluciones. Los documentos de posición institucional que emiten las instituciones evaluadas dan cuenta de una serie de insatisfacciones respecto a la calidad general de las recomendaciones, la insuficiente comunicación durante el proceso, y la falta de entendimiento de la “realidad” de las organizaciones, lo que sin duda limita las posibilidades de una utilización efectiva de los hallazgos.

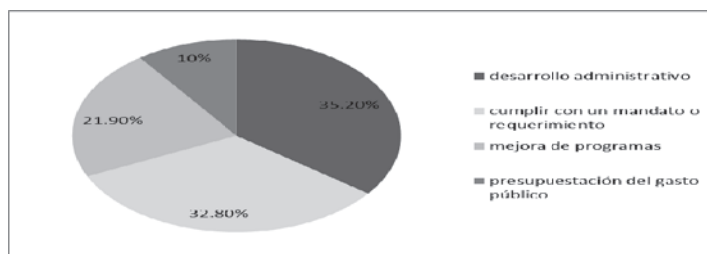
Por último, y de manera central, la incidencia de las recomendaciones en relación a los tres principales propósitos del PBR-SED —decisiones de gasto, mejoras administrativas y transparencia— se ha visto limitada por la falta de incentivos y mecanismos que fortalezcan el ciclo de la rendición de cuentas. Una vez recibidos los hallazgos y recomendaciones, las dependencias evaluadas deciden las recomendaciones a adoptar, las acciones para atenderlas y las fechas límite, sin que exista un mecanismo de opinión o revisión externa que contribuya a mejorar el proceso de análisis y determinación de las acciones. Se ha observado que esto puede llegar a generar compromisos

modestos, metas poco retadoras y problemas de simulación en el llamado “Mecanismo de Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora” del SED.

Por último, no existen los estímulos adecuados y suficientes en el sistema para la intensificación de la utilización de las evaluaciones. En este sentido, no existen consecuencias claras ante el incumplimiento de los aspectos susceptibles de mejora comprometidos, pero tampoco beneficios presupuestales o flexibilidades administrativas en respuesta a un compromiso relevante con los procesos de evaluación que resulte en optimizaciones, ahorros o mejores impactos para los ciudadanos.

Estas limitaciones cobran sentido a la luz de una encuesta aplicada en 2011 a funcionarios mexicanos, de diversas secretarías y entidades gubernamentales, cuyas labores están estrechamente relacionadas con el funcionamiento del PBR-SED (Purón, 2011). En principio llama la atención que al ser cuestionados sobre los objetivos que para ellos tenía el PBR, sólo 10% de los encuestados lo asoció con la mejora de la planeación, la evaluación, la operación y la presupuestación del gasto público. Para 35.2% su objetivo era facilitar el desarrollo administrativo y 32.8% señaló que el objetivo era cumplir con un mandato legal (Gráfica 2).

Gráfica 2. Objetivos del PBR de acuerdo a respuestas de funcionarios



Fuente: elaboración propia con base en Purón (2011).

Estas cifras muestran que no se ha interiorizado por completo la importancia del PBR como insumo para la asignación del gasto. Una razón podría ser, como se mencionó arriba, la incipiente estructura de incentivos que no alienta eficazmente el uso de los indicadores de desempeño. Por otra parte, la multiplicidad de objetivos con que se relaciona el PBR en México, plasmada en leyes, circulares, oficios, material de capacitación, etc. (Purón identificó 33 diferentes objetivos en las respuestas de los encuestados), puede inhibir que los servidores públicos concentren sus esfuerzos en los tres objetivos centrales señalados por la OCDE, en particular la asignación eficiente de los recursos, teniendo que dispersar su atención en una gran cantidad de prioridades o posibles usos. En el cuadro 3 se enlistan algunos de los objetivos identificados por ese autor para el PBR en México.

Cuadro 3. Objetivos identificados por Purón (2010) para el PBR en México

Eficiencia y eficacia de la administración
Eficacia de la administración
Asignación de recursos utilizando evaluación del desempeño
Productividad del gobierno
Transparencia
Honestidad
Calidad de la administración
Impacto social del gasto público
Evaluación de políticas
Mejora continua de las políticas públicas
Evaluación del desempeño de las metas y la administración
Alineación entre presupuestos y planeación
Implementar planeación estratégica en las secretarías y entidades
Alineación entre planeación estratégica, monitoreo y evaluación basado en el desempeño
Utilizar información del desempeño en todas las fases de la administración
Implementar la planeación estratégica como herramienta para programas presupuestarios
Programación basada en el desempeño
Mantenimiento de indicadores e información
Administración hacia el desempeño
Aprendizaje y mejora continua
Mejora de calidad y rendición de cuentas del gasto de gobierno
Mejora de servicios públicos
Satisfacción del ciudadano
Racionalidad, economía y austeridad
Legalidad
Equidad de género

Fuente: Purón, (2011).

Otro dato relevante es que 55.6% de los funcionarios encuestados señalaron que el calendario del presupuesto establecido por la SHCP no favorece la coordinación con las distintas secretarías y entidades para darle un uso óptimo al PBR. De esta manera, haciendo algunos ajustes al calendario de evaluación se abriría la posibilidad de alcanzar mayor consistencia entre desempeño y gasto público.

CONCLUSIONES

La nueva administración federal tiene ante sí una serie de retos que tendrá que enfrentar con los instrumentos actuales del aparato burocrático mexicano: una tasa de crecimiento por debajo del potencial de la economía, dependencia endémica de los ingresos petroleros y rigidez en el mercado laboral, por citar algunos. Ante ese panorama, la racionalidad y transparencia del gasto resultan indispensables para dotar al gobierno de mecanismos de política eficientes que al mismo tiempo infundan una sensación generalizada de confianza en las instituciones. En esos términos, la aportación del PBR es de primera importancia para la consolidación de una administración pública cercana a las necesidades de la ciudadanía y orientada por un sentido de eficiencia y eficacia en su gestión.

A cinco años de su implantación, es indudable el avance logrado en esa materia, no sólo porque comenzó a permear entre las entidades y dependencias el compromiso de evaluar su desempeño, sino también por la creciente valoración de la toma de decisiones basada en indicadores y evidencias, más que en comportamientos inerciales o discrecionales. Sin embargo, cambiar la cultura organizacional y administrativa de los gobiernos federal y locales no es una empresa fácil. Implica ir en contra de costumbres arraigadas y de un entramado de relaciones entre organizaciones de distintos niveles que hacen compleja la implantación de esta nueva manera de hacer gobierno.

Como se mencionó en el texto, un eslabón importante de la política de rendición de cuentas es la utilización de los resultados. Sin embargo, ésta enfrenta todavía diversos retos que limitan su aportación funcional a la racionalidad en la toma de decisiones. Problemas de calidad de las evaluaciones, incentivos institucionales y cultura administrativa se manifiestan como agujeros del proceso de rendición de cuentas por donde se fugan información relevante para los ciudadanos, disciplina administrativa y control de los resultados, y parte de la credibilidad interna y externa del PBR-SED. Involucrar al Congreso de una manera sistémica y eficaz puede ser un elemento fundamental para fortalecer la credibilidad del sistema en los años por venir. También se requieren más mecanismos formales para la revisión, seguimiento y monitoreo de los hallazgos de la evaluación.

La utilización efectiva de los resultados se encuentra supeditada a un sistema fragmentado y en algunos sentidos descoordinado, con diferentes grados de funcionamiento, cabos sueltos y contradicciones en cada etapa que hay que alinear y perfeccionar. Las normas y procesos para la evaluación están ahí, los elementos técnico-operativos se encuentran disponibles, y se avanza en la construcción de capacidades colectivas e individuales. No obstante, aún es necesario mejorar la integración vertical

Javier González Gómez

Es Licenciado en Administración Pública por El Colegio de México A.C. y Maestro en Políticas y Administración Pública por la London School of Economics and Political Science. Ha realizado cursos de especialización en Políticas Públicas en el Instituto de Estudios Políticos de París, Francia, y cursos de actualización en Alemania y Hungría. Ha impartido cursos en El Colegio de México, el CIDE y el INAP. Sus áreas de estudio son: Reforma de la Administración Pública, Evaluación de Políticas Públicas e indicadores internacionales. Actualmente se desempeña como Titular del Órgano Interno de Control en el Instituto Politécnico Nacional.

y horizontal del sistema, poniendo énfasis en conducir los hallazgos y recomendaciones de los reportes de evaluación hasta su impacto final.

REFERENCIAS

- ¹ Respecto a la relación entre el concepto de Gobernanza y la rendición de cuentas, Luis F. Aguilar afirma que: “En este campo es clave conocer si existen y son de calidad apropiada las actividades mediante las cuales el gobierno y asociados informan en modo razonado y accesible a los ciudadanos sobre los componente de la Gobernanza; por ejemplo el tipo de demandas o problemas sociales que atiende. . . ; la magnitud y el destino del gasto público y privado; las especificaciones de las actividades y resultados de la Gobernanza, particularmente en los casos cuando los resultados de las acciones afectan los intereses legítimos de personas o grupos y les acarrearán daños. Va de suyo que el proceso decisorio de la conducción de la sociedad, si es opaco, sustraído a la mirada de los ciudadanos, pierde automáticamente el apoyo social” (Luis F. Aguilar, *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona, ESADE, 2009, p. 39).
- ² Para ampliar las definiciones en torno al concepto de rendición de cuentas, véase Velasco (2011), Mulgan (2003) y López-Ayllón (2009).

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, Luis F. (2009) *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*. Ed. ESADE, Barcelona.
- Dussauge Laguna, Mauricio (2008) “Paradoxes of Public Sector Reform: The Mexican Experience (2000-2007)”, *International Public Management Review*, Vol. 9, Issue 1, pp. 56-75, Brussels, Belgium.
- González Gómez, Javier (2010) “La evaluación de la actividad gubernamental: premisas básicas y algunas anotaciones sobre la experiencia mexicana”, en José Luis Méndez (Coord.), *Los grandes problemas de México*. Vol. XIII, Políticas Públicas, El Colegio de México, pp. 143-178, México.
- López Ayllón, Sergio y Mauricio Merino (2009) *La estructura de la rendición de cuentas en México: perspectivas y retos*. Secretaría de la Función Pública, México.
- Lozano, Antonio y F. Rosenzweig (2010) “La transparencia y acceso a la información pública como herramientas del Presupuesto basado en Resultados”, en *Midiendo los resultados del gobierno: origen y evolución de la rendición de cuentas en México y el mundo*, de Rosenzweig, F. (Coord.). Ed. Universidad Panamericana y Editorial Porrúa, México.
- Mulgan, Richard (2003) *Holding Power to Account: Accountability in Modern Democracies*. Ed. Palgrave, New York.
- Pérez-Jácome, Dionisio (2010) “Presupuesto basado en resultados: origen y aplicación en México”, en *Midiendo los resultados del gobierno: origen y evolución de la rendición de cuentas en México y el mundo*, de Rosenzweig, F. (Coord.). Universidad Panamericana y Editorial Porrúa, México.
- Purón Cid, Gabriel (2011) “Resultados del Cuestionario sobre la reforma Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED)”, *Documento de Trabajo*, diciembre, CIDE, México.
- OECD (2007) “Performance budgeting in OECD countries”, OECD Publishing, Paris.
- OCDE (2009) “OECD Review of Budgeting un Mexico”, *Journal on Budgeting. Supplement 1*, OECD Publishing, Paris.
- Robinson, Marc y Duncan Last (2009) “A Basic Model of Performance-Based Budgeting”, *Technical Notes and Manuals*, September, IMF, Washington, D.C.
- Velasco Sánchez, Ernesto (2011), *Gestión Pública y Rendición de Cuentas: ¿Un enfoque basado en cumplimiento a uno basado en resultados?* Secretaría de la Función Pública, México.
- Wildavsky, A. (1988) *The New Politics of the budgetary process*. Scott Foresman, Glenview, Illinois. EU.
- World Bank, (2008) “Performance-Informed Budgeting in Latin America: Experiences and Opportunities”. *Public Sector and Governance unit in the Latin American and Caribbean department at the World Bank*, June, Washington, D.C.

