

NÚMERO 261

GABRIEL PURÓN CID*

Resultados del Cuestionario sobre la reforma Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED)

Importante

Los Documentos de Trabajo del CIDE son una herramienta para fomentar la discusión entre las comunidades académicas. A partir de la difusión, en este formato, de los avances de investigación se busca que los autores puedan recibir comentarios y retroalimentación de sus pares nacionales e internacionales en un estado aún temprano de la investigación.

De acuerdo con esta práctica internacional congruente con el trabajo académico contemporáneo, muchos de estos documentos buscan convertirse posteriormente en una publicación formal, como libro, capítulo de libro o artículo en revista especializada.

DICIEMBRE 2011



* Las opiniones son solamente del autor y no del Centro de Investigación y Docencia Económica, para cualquier referencia favor de solicitar autorización a gabriel.puron@cide.edu.

Gabriel Purón Cid, Doctor en Administración y Políticas Públicas por la Universidad Estatal de Nueva York en Albany, E.E.U.U. Sus estudios se enfocan en el presupuesto, contabilidad, finanzas públicas y aplicaciones de tecnologías de información en el gobierno. Sus investigaciones cubren aspectos multidisciplinarios de derecho, economía, administración y tecnologías de información en torno a las políticas públicas afines a estas áreas. Algunas de sus publicaciones y artículos discuten la adopción de innovaciones conjuntas de administración, presupuesto y tecnologías de información en contextos de colaboración interorganizacional e interdisciplinaria en el gobierno. Adicionalmente, ha escrito acerca de la relación entre el desempeño y rendición de cuentas en iniciativas de reforma presupuestaria y aspectos institucionales de reformas de corte gerencialista. Cuenta con conocimientos y práctica en la administración pública basada en años de experiencia de trabajo, docencia, consultoría y capacitación en México y los Estados Unidos. Es miembro del *North American Digital Government Working Group* (NADGWG) y el *International Information Sharing Research Network* (IISRN). Ambos grupos coordinados por el *Center for Technology in Government* en Nueva York y conformados por investigadores de varias instituciones en México y el extranjero. Es también miembro y editor del boletín electrónico de la *Digital Government Society of North America* (DGSNA).

• D.R. © 2011, Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C.
• Carretera México Toluca 3655, Col. Lomas de Santa Fe, 01210,
• Álvaro Obregón, México DF, México.
• www.cide.edu

• Dirección de Publicaciones
• publicaciones@cide.edu
• Tel. 5081 4003

Resumen

Por años, los gobiernos se han involucrado en reformas al presupuesto a fin de acoplar nuevas técnicas presupuestarias y administrativas con sistemas de información. El resultado ha sido innovaciones conjuntas adoptadas de manera desigual entre los participantes de este tipo de iniciativas. El presente documento de trabajo constituye una exploración sobre las innovaciones conjuntas de la iniciativa Presupuesto basado en Resultados – Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) como la reforma al presupuesto más contemporánea en México. Este estudio exploratorio compone un resumen descriptivo de las respuestas del cuestionario sobre la adopción del PbR-SED. El cuestionario fue aplicado a varios funcionarios públicos del gobierno federal y los gobiernos estatales que participaron en la iniciativa. El objetivo del cuestionario fue evaluar una variedad de componentes del PbR-SED desde la perspectiva de los funcionarios que la adoptan en sus rutinas de trabajo. Entre varios componentes se revisaron: características generales, beneficios, factores contextuales y organizacionales, factores del sistema presupuestario y sistemas de información, factores de colaboración, y factores de conocimiento y confianza. La principal motivación de este estudio es que sirva para extender nuestro conocimiento sobre los posibles obstáculos y facilitadores que enfrentan los funcionarios públicos durante la adopción del PbR-SED en sus rutinas de trabajo y contextos organizacionales. Derivado del análisis de los resultados del cuestionario se realizó una selección de 35 “consejos” que creo son útiles para una adopción exitosa del PbR-SED en el gobierno.

Abstract

For years, governments have been engaged in budget reforms by coupling together new budgetary and managerial techniques with information systems. The result is a joint innovation unevenly adopted between those who participate in the adoption of this type of initiatives. The present document constitutes an exploration of these joint innovations of a contemporary budget reform in Mexico, the initiative called Budgeting based on Results –Performance Evaluation System (known by PbR-SED as the Spanish acronym of Presupuesto basado en Resultados– Sistema de Evaluación del Desempeño). This exploratory study comprises a descriptive summary of the answers of the questionnaire over the PbR-SED adoption. The questionnaire was applied over federal and state government officials who participated in the initiative. The goal of the questionnaire was to evaluate a variety of components of the PbR-SED from the perspective of the public officials who adopt it in their working routines. Among these

components, we revised: general characteristics, benefits, contextual and organizational factors, budgetary and information systems factors, collaboration factors, and knowledge and trust factors. The main motivation of this study is to be useful for extending our understanding of possible obstacles and enablers that public officials face during the adoption of the PbR-SED in their working routines and organizational contexts. Derived from the analysis of the questionnaire results, a selection of 35 "guidelines" were identified as I believe useful for a successful adoption of the PbR-SED in government.

Introducción

Por años, recursos escasos y un incremento en las demandas públicas han puesto a los gobiernos en continua experimentación de herramientas y tecnologías en sus respectivos sistemas presupuestarios (Rubin, 1990; Van Reeth, 2002). En México, hay varios intentos por vincular información del desempeño en el ciclo presupuestario aplicando diferentes herramientas, innovaciones y resultados en la práctica (Chávez, 2000; Arellano, 2004; Arellano y Ramírez, 2007; Sour y Rosillo, 2007; Arellano *et al.*, 2010; Arellano y Purón, 2010; Caso, 2011).

Esta experimentación corresponde a una comunidad de participantes provenientes de distintas organizaciones y disciplinas colaborando entre sí para la implementación de iniciativas de reforma presupuestaria en sus respectivas rutinas de trabajo. Observando el nivel de adopción de estas iniciativas y sus instrumentos derivados, hay evidencia de una adopción desigual entre participantes, casos y experiencias (Premchand, 1981; OCDE, 1997; Kettl, 2000; Van Reeth, 2002; Arellano, 2004; Arellano y Ramírez, 2007; Sour y Rosillo, 2007; Scott, 2008; Schick, 2008; World Bank, 2008; Arellano *et al.*, 2010; Arellano y Purón, 2010). Algunos son muy exitosos en implementar e integrar los diferentes componentes y herramientas de la reforma presupuestaria en sus rutinas organizacionales, cuando otros ni siquiera cumplen con sus requerimientos básicos formales (Van Reeth, 2002).

El presente documento de trabajo constituye un resumen descriptivo de las respuestas del cuestionario sobre la iniciativa Presupuesto basado en Resultados –Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED). El objetivo del cuestionario fue evaluar el nivel de adopción de varios componentes de una de las reformas al sistema presupuestario más contemporánea en nuestro país. En particular evalué las opiniones de varios funcionarios públicos del gobierno federal y los gobiernos estatales que han participado en el PbR-SED. La principal motivación del cuestionario es que sirva para extender el conocimiento sobre los posibles obstáculos y facilitadores que enfrentan los funcionarios públicos en sus rutinas de trabajo y contextos organizacionales durante la adopción del PbR-SED.

Varias preguntas guiaron el estudio: ¿Quiénes participan en la adopción del PbR-SED? ¿Qué tipos de colaboración se requieren para la adopción del PbR-SED? ¿Qué recursos se han utilizado para adoptar el PbR-SED en las organizaciones? ¿Cuáles son los componentes del PbR-SED en la práctica del PbR-SED? ¿Qué características generales de implementación fueron críticas en la adopción del PbR-SED? ¿Cómo perciben los funcionarios públicos los beneficios del PbR-SED en sus organizaciones? ¿Cómo incidieron los factores contextuales y organizacionales en este proceso de adopción del PbR-SED? ¿Qué papel tuvieron las características de los sistemas de información y

presupuesto en la adopción del PbR-SED? ¿Qué influencia tuvieron los diferentes esquemas de colaboración en la adopción del PbR-SED? ¿Qué impacto alcanzó la capacitación en el desarrollo de conocimiento y confianza en la iniciativa del PbR-SED?

El contenido del documento está organizado en cinco secciones incluyendo estos comentarios introductorios. La segunda sección presenta los detalles del diseño y método del cuestionario. La tercera sección detalla los resultados del cuestionario en seis sub-secciones: 1) características de la iniciativa PbR-SED, 2) beneficios del PbR-SED, 3) factores contextuales y organizacionales, 4) factores de los sistemas presupuestarios y de información, 5) factores de colaboración, y 6) factores de conocimiento y confianza. La cuarta sección discute 35 “consejos” resultantes del análisis del cuestionario que creemos son útiles para una adopción exitosa del PbR-SED en el gobierno (ver Anexo 1). La quinta sección ofrece las conclusiones sobre los resultados de este cuestionario.

Esperamos que estos 35 “consejos” de éxito contribuyan con lecciones útiles tanto para quienes inician el proceso de implementación del PbR-SED como para quienes lo están implementando en sus organizaciones. Incluso, los resultados de este estudio creemos sirven para aquellos que ya terminaron la adopción del PbR-SED, pero necesitan de alguna evaluación o detección de problemas para reorientar sus esfuerzos hacia un mejor sistema presupuestario con información del desempeño útil y con impacto en las decisiones de gasto público.

Diseño y método del cuestionario

El cuestionario fue diseñado y desarrollado mediante una herramienta electrónica denominada *SurveyMonkey*. La herramienta ofrece una plataforma para que el cuestionario esté disponible en línea para los participantes. Mediante correos electrónicos institucionales, se invitó a un total de 2,048 funcionarios públicos de diversas secretarías y entidades paraestatales del gobierno federal y los gobiernos estatales a participar en este cuestionario electrónico durante el mes de junio de 2011. Fueron no válidos o rechazados por medidas de seguridad de las instituciones 566 correos. Sólo 1,482 correos fueron enviados y válidos.

Los datos de los participantes se recolectaron de los listados de personal que participó en la capacitación del PbR-SED impartida durante el 2009 y 2010 e información publicada de subsecretarios de egresos o puestos equivalentes en las secretarías de finanzas de los gobiernos estatales disponibles en las correspondientes páginas de internet de estas organizaciones.

Se registraron 221 cuestionarios con un índice de respuesta de 14.9% considerado bueno en la aplicación de cuestionarios vía electrónica o en línea (Bryman, 2008). Sin embargo, existen secciones del cuestionario que reportan

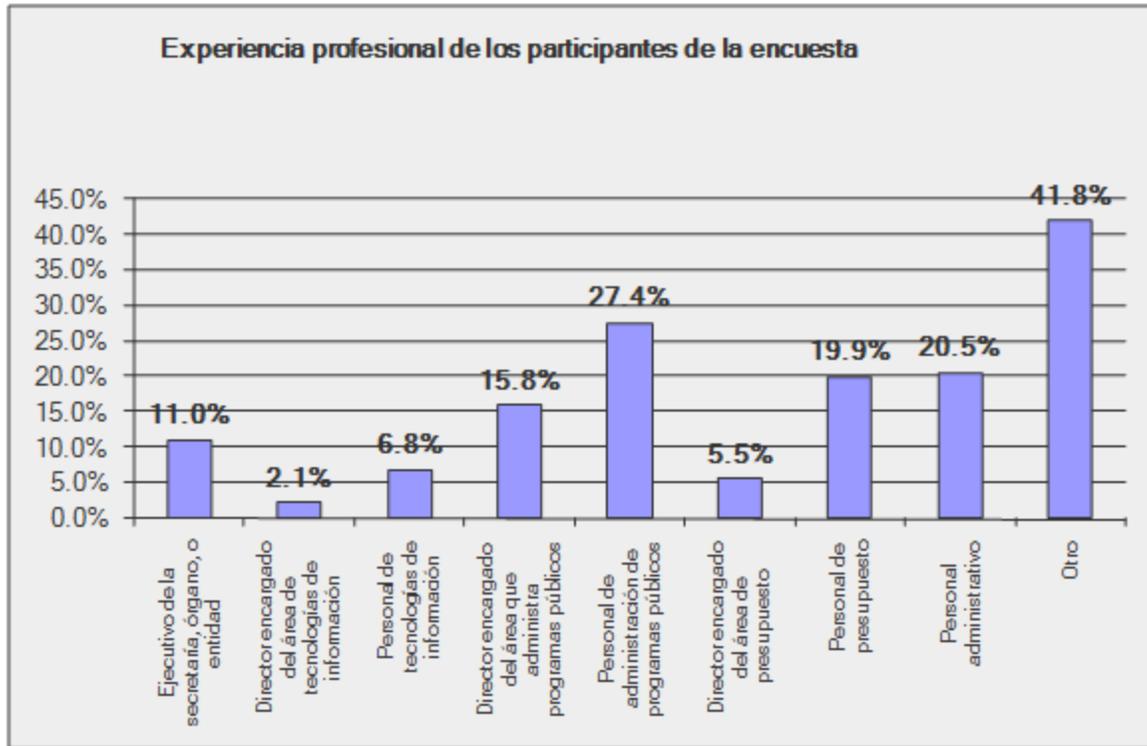
menor índice de respuesta (en particular las últimas secciones del cuestionario). Las preguntas fueron cerradas pero con la opción de "otros" para que los participantes tuvieran la oportunidad de registrar sus comentarios.

El cuestionario incluye siete secciones. La primera sección da bienvenida e informa sobre los objetivos del estudio y su realizador. La segunda sección incluye 12 preguntas de opción múltiple sobre las características del proyecto (considera una opción de "otros" para varias preguntas). De la sección tercera a la sexta, el cuestionario incluyó 105 preguntas evaluadas bajo una escala Likert de 7 puntos (de totalmente de acuerdo, de acuerdo, algo de acuerdo, neutral, algo en desacuerdo, desacuerdo y en desacuerdo totalmente). La opinión de nuestros participantes fue evaluada en varios bloques de preguntas que involucraron las secciones tercera sobre los beneficios del PbR-SED y cuarta, quinta y sexta sobre varios factores contextuales, organizacionales, presupuestarios, sistemas de información, colaboración, conocimiento y confianza. La última sección del cuestionario contiene 8 preguntas sobre aspectos demográficos de los participantes.

Por motivos de presentación, este documento de trabajo presenta los resultados del cuestionario en tres modalidades de participación: acuerdo, desacuerdo y opiniones divididas. Para definir la modalidad de participación en general, se consideró el porcentaje de las opiniones registradas bajo las categorías Likert de: "algo de acuerdo", "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo". Los porcentajes de participación igual o mayor a 60% dentro de la suma de porcentajes en estas categorías Likert en la presunta se presentaron dentro de la modalidad de participación de "acuerdo". La modalidad de "opiniones divididas" consideró las que registraron porcentajes de participación entre 50-59% del total de las opiniones bajo estas categorías Likert. Las opiniones menores a 50% representaron los niveles de participación bajo la modalidad de "desacuerdo".

El cuestionario registró la participación de funcionarios públicos en distintos niveles de responsabilidad distribuidos en áreas de presupuesto, administración de programas, sistemas de información, y otros. La Gráfica 1 detalla la participación por nivel de responsabilidad y áreas de adscripción. La opción de "otros" registró participantes de áreas de planeación, evaluación, administrativas, órganos internos de control y auditoría.

**GRÁFICA 1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PARA EL OBJETIVO DEL PBR-SED
(TOTAL DE RESPUESTAS 210)**



En promedio, los participantes del cuestionario reportaron una experiencia laboral en el gobierno de 16.4 años y en el puesto actual de 6.5 años. Los grados de escolaridad más comunes reportados en el cuestionario son licenciatura y maestría, pero se registraron niveles de doctorado en diversas disciplinas, pero primordialmente contaduría pública, economía, administración, informática, derecho y varias ingenierías. La edad promedio de nuestros participantes se aproxima a los 45 años en promedio (con mínima de 26 y máxima de 69 años). El género reportado de nuestros participantes fue 33.6% de mujeres y 66.4% de hombres.

Resultados del cuestionario

Esta sección presenta los resultados del cuestionario en seis subsecciones:

SUBSECCIÓN	RESULTADOS DEL CUESTIONARIO
3.1	CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA INICIATIVA PBR-SED
3.2	BENEFICIOS DEL PBR-SED
3.3	FACTORES CONTEXTUALES Y ORGANIZACIONALES
3.4	FACTORES DE LOS SISTEMAS PRESUPUESTARIO Y DE INFORMACIÓN
3.5	FACTORES DE COLABORACIÓN
3.6	FACTORES DE CONOCIMIENTO Y CONFIANZA

3.1. Características generales de la iniciativa PbR-SED

Esta primera sección trata sobre cómo nuestros participantes perciben las características generales del PbR-SED en sus organizaciones: sus objetivos, organizaciones involucradas, el tipo de áreas y profesionales que colaboraron en la iniciativa, sus roles y responsabilidades, esquemas de gobernanza, y tipos de apoyos financieros, humanos, tecnológicos, de capacitación y de compartición de conocimiento para la adopción de ésta iniciativa. Los resultados de esta sección del cuestionario arrojan cinco “consejos” claves para adoptar exitosamente el PbR-SED en sus organizaciones:

- Evitar definir múltiples objetivos para la reforma presupuestaria.
- Establecer mecanismos de colaboración interdisciplinaria entre participantes de diferentes áreas al interior de su organización como primer nivel de coordinación del PbR-SED.
- Establecer mecanismos de colaboración interorganizacional entre participantes de diferentes organizaciones para realizar una alineación exitosa del PbR-SED en su organización.
- Crear canales de mayor participación de organizaciones clave, no sólo de la SHCP, la SFP o el CONEVAL, a fin de definir esquemas de gobernanza interorganizacional más completos y dirigir apropiadamente el PbR-SED en su organización.
- Establecer estrategias de apoyos con recursos financieros, humanos, tecnológicos, de capacitación y de compartición de conocimiento experto para una adopción exitosa del PbR-SED en su organización.

Evitar definir múltiples objetivos para la reforma presupuestaria. Múltiples objetivos genera confusión, pocos objetivos pero claros genera mayor certidumbre y enfoque en la adopción del PbR-SED en su organización. Purón-Cid (2010) identifica una lista de 33 diferentes objetivos establecidos en

leyes, documentos oficiales, oficios, lineamientos y circulares, presentaciones de funcionarios públicos y material de capacitación para la iniciativa del PbR-SED. La Tabla 1 enlista los 33 diferentes objetivos identificados en su análisis documental.

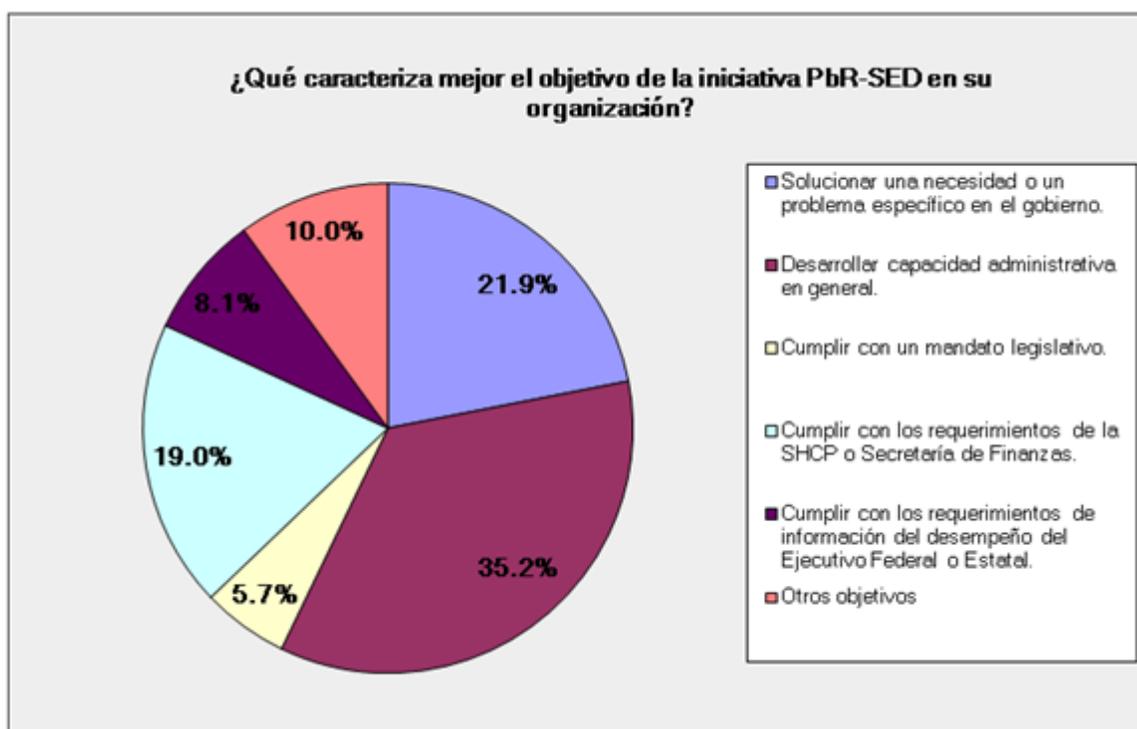
TABLA 1. ANÁLISIS DOCUMENTAL DE OBJETIVOS DEL PBR-SED SEGÚN PURÓN-CID (2010)

OBJETIVOS DEL PBR-SED
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 A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS
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
FORTALECER COORDINACIÓN INTERNA ENTRE UNIDADES DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y EVALUACIÓN CON LOS RESPONSABLES DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS
USO DE INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS TOMAS DE DECISIONES PRESUPUESTARIAS
CREAR INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN E INDICADORES DEL 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
CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS PÚBLICOS
MEJORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS
SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO
LEGALIDAD
RACIONALIDAD, ECONOMÍA Y AUSTERIDAD
CONTROL
EQUIDAD DE GÉNERO

La Gráfica 2 muestra los resultados del cuestionario y presenta una opinión menos amplia y variada en torno al objetivo “oficial” del PbR-SED: 35.2% opina que el objetivo del PbR-SED es el desarrollo administrativo, mientras que 32.8% cree que el objetivo es cumplir con un mandato legal o un requerimiento del Ejecutivo, de la SHCP o de la Secretaría de Finanzas estatales (u organización análoga en el gobierno estatal). Sólo 21.9% de los

participantes asegura que el objetivo del PbR-SED es solucionar una necesidad o problema específico en programas de gobierno mediante el uso y análisis de información del desempeño. Aproximadamente 10% de las opiniones representa "otros" objetivos tales como mejora de la planeación, la evaluación, la operación y la presupuestación del gasto público. Como lección se concluye que el establecimiento de múltiples objetivos para la reforma presupuestaria genera confusión entre los participantes sobre los términos, alcances y propósitos de la iniciativa en sus respectivas organizaciones.

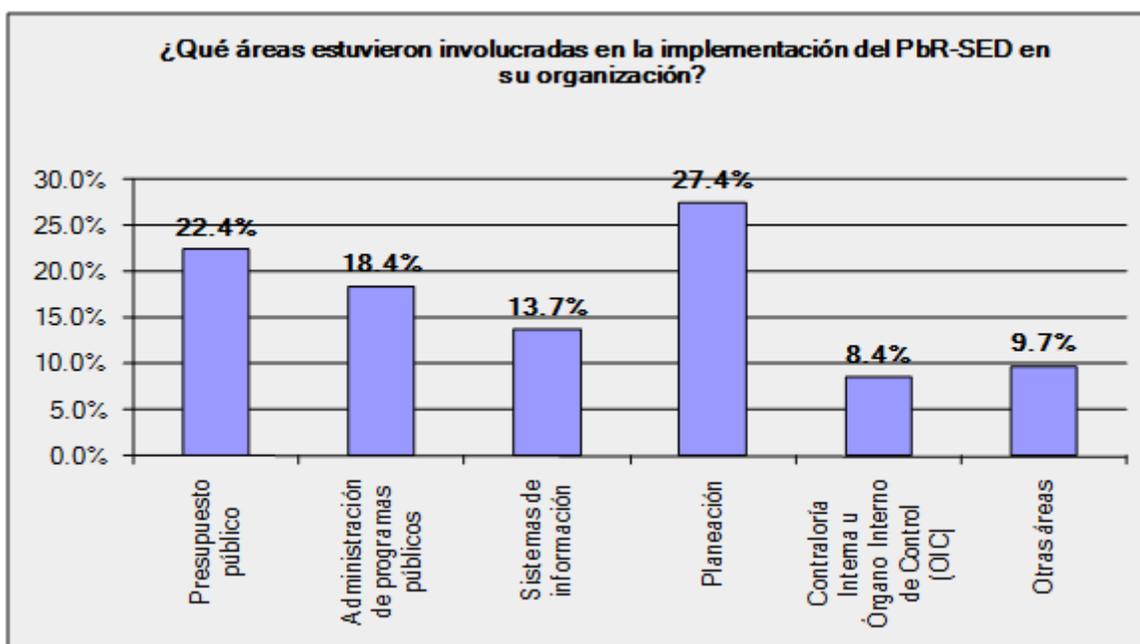
GRÁFICA 2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PARA EL OBJETIVO DEL PBR-SED (TOTAL DE RESPUESTAS 210)



Establecer mecanismos de colaboración interdisciplinaria entre participantes de diferentes áreas al interior de su organización como primer nivel de coordinación del PbR-SED. Varios estudios sobre reformas presupuestarias (Edwards, 1980; Lüder, 1992; Pollitt y Bouckaert, 2000; Grizzle y Pettijohn, 2002; Van Reeth, 2002) enfocan su análisis en actores u organizaciones dominantes, descuidando la dinámica de aquellos que colaboran y operan la adopción de la reforma al interior de las organizaciones. Los resultados del cuestionario muestran la presencia de colaboración entre varios actores con diferentes antecedentes, experiencia y conocimientos profesionales.

La Gráfica 3 muestra que 22.4% del personal que participa en la adopción del PbR-SED pertenece a áreas de presupuesto. Sin embargo, la gran mayoría de los participantes provienen de áreas de planeación (27.4%), administración de programas públicos (18.4%), sistemas de información (13.87%), control interno (8.4%). Los resultados del cuestionario también identifican a personal de "otras" áreas tales como evaluación, administración de proyectos de inversión y obra pública, administrativas y oficialías mayores que también colaboran de alguna forma en la reforma presupuestaria del PbR-SED. Este resultado es evidencia de la importancia de la colaboración interdisciplinaria entre distintas áreas para la adopción del PbR-SED.

GRÁFICA 3. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PARA ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PBR-SED (TOTAL DE RESPUESTAS 206)



La Tabla 2 muestra esta colaboración entre responsables de distintas áreas en cada una de las etapas de adopción del PbR-SED. En general, los resultados muestran que existen varias áreas colaborando entre sí para la adopción del PbR-SED. Es importante notar que los miembros de las áreas de planeación tienen un papel muy activo en todas las etapas. En nivel de participación le siguen los encargados del proyecto en la institución y los miembros del área de presupuesto. Los miembros de las áreas de sistemas de información y de administración de programas se involucran con mayor medida en las etapas de planeación, diseño, desarrollo y puesta en práctica de los sistemas de información. El cuestionario también identificó miembros de "otras" áreas involucradas, tales como capacitación, evaluación, control y seguimiento. En

promedio, los participantes de la iniciativa dedicaron 34.4% de su tiempo semanal para la adopción del proyecto PbR-SED. Esto también es un hallazgo de importancia debido a la necesidad de reconocer que medidas como el PbR-SED consumen gran parte del tiempo y esfuerzo de los participantes durante las diferentes fases del proyecto.

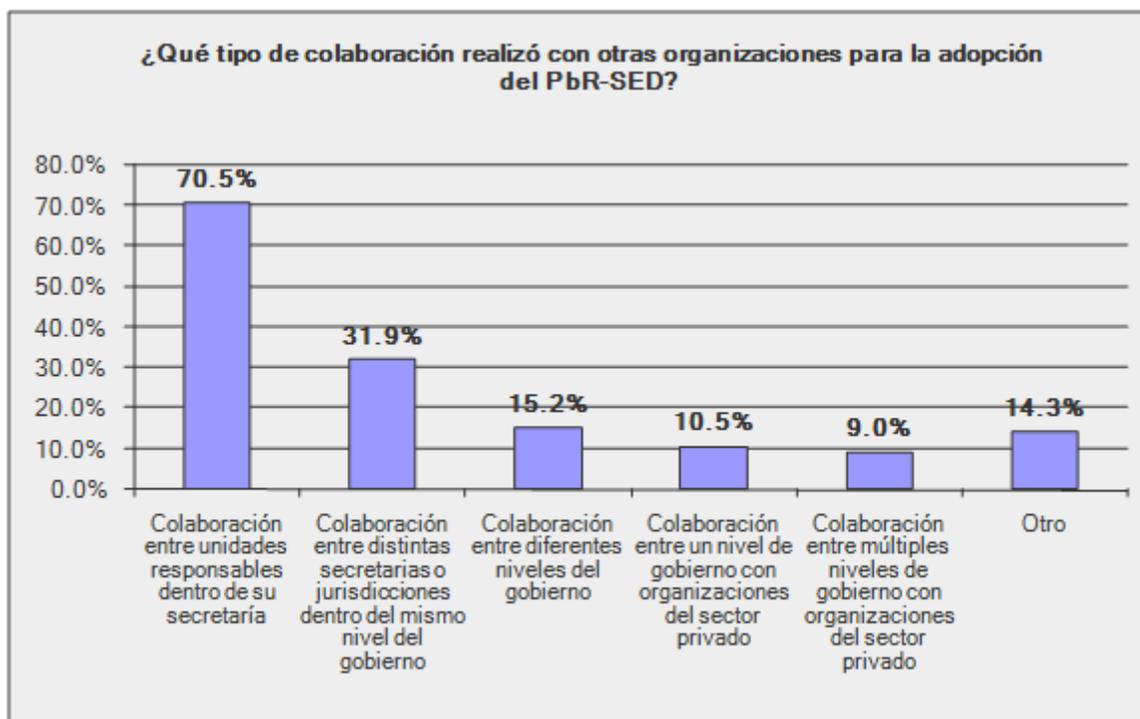
TABLA 2. NÚMERO DE PARTICIPANTES POR RESPONSABILIDAD Y ETAPA DE ADOPCIÓN DEL PBR-SED (TOTAL DE RESPUESTAS 204)

Responsabilidades de los Participantes	Etapas de Adopción del PbR-SED							Otro
	Identificación del problema	Desarrollo de la estrategia	Planeación del proyecto	Diseño del proyecto	Desarrollo del sistema de información	Puesta en práctica	Usuario (producción)	
Patrocinador (por ejemplo, patrocinador del ejecutivo, de la SHCP o Secretaría de Finanzas).	2	3	2		2	3	3	2
Encargado del proyecto en la institución.	10	13	13	12	5	10	4	4
Miembro del equipo del proyecto en el área de administración de los programas de la institución.	2	6	6	5	3	10	7	1
Miembro del equipo del proyecto en el área de presupuesto.	10	13	10	6	2	13	6	1
Miembro del equipo del proyecto en el área de sistemas de información.			3	3	1	2	2	1
Miembro del equipo del proyecto en el área de planeación.	17	20	29	11	9	22	7	3
Miembro del equipo del proyecto en el área de contraloría interna u OIC.	2	1	2			1	2	
Otros (por ejemplo: capacitación, evaluación, control y seguimiento).	11	12	11	10	4	16	12	21
Total general	54	68	76	47	26	77	43	33

Nota: Los campos sombreados con color azul tienen mayor participación entre los diferentes grupos profesionales y los sombreados con color verde tienen menor participación.

Establecer mecanismos de colaboración interorganizacional entre participantes de diferentes organizaciones para realizar una alineación exitosa del PbR-SED en su organización. La literatura predominantemente se ha encaminado a estudiar el papel del Legislativo, Ejecutivo y las oficinas encargadas del presupuesto en reformas presupuestarias (Edwards, 1980; Lüder, 1992; Pollitt y Bouckaert, 2000; Grizzle y Pettijohn, 2002; Van Reeth, 2002). La Gráfica 4 indica que el primer nivel de colaboración se da al interior de las organizaciones más que con las autoridades de otras organizaciones. Se podría decir que la primera manifestación de adopción ocurre al interior de la organización donde se adopta la iniciativa, de ahí que el primer nivel de colaboración sea interdisciplinario. Posteriormente la colaboración continúa interorganizacionalmente entre distintas secretarías o entes dentro del mismo nivel de gobierno y finalmente con los gobiernos estatales y municipales.

GRÁFICA 4. TIPOS DE COLABORACIÓN INTERORGANIZACIONAL EN LA ADOPCIÓN DEL PBR-SED (TOTAL DE RESPUESTAS 210)



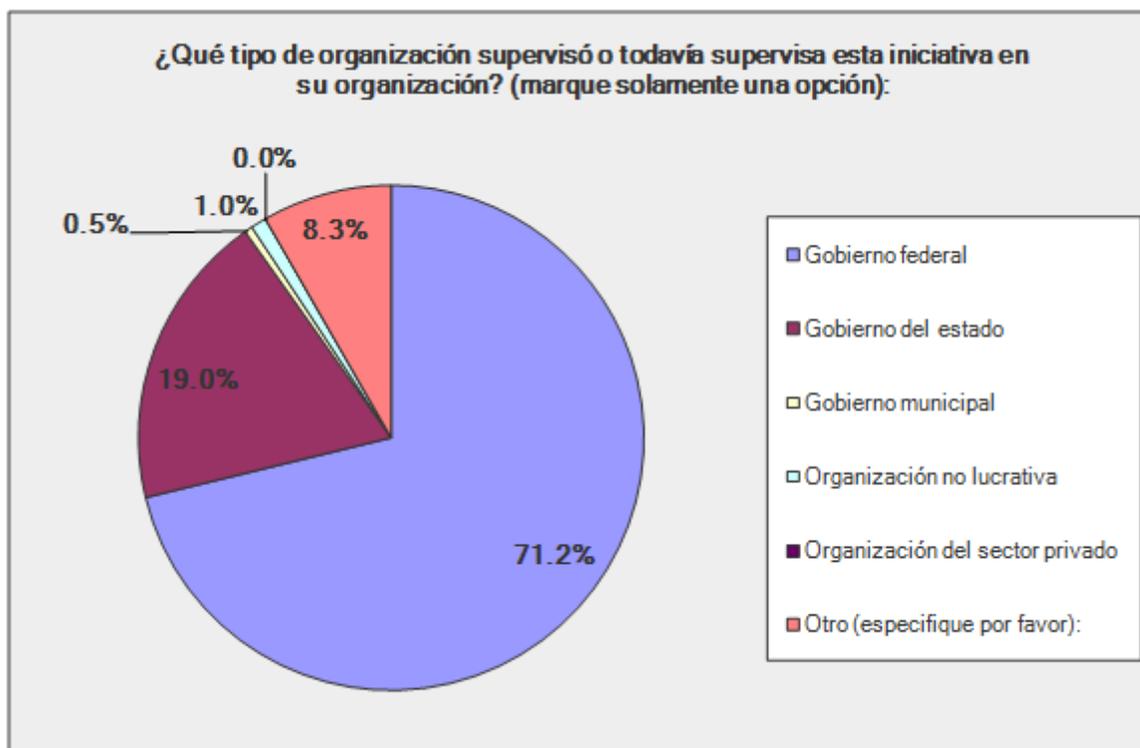
Existen otros niveles de colaboración interorganizacional. Nuestros participantes identificaron colaboración con organizaciones tales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) a través del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), y otros organismos autónomos como el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVIS), el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE), el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), el Instituto Federal Electoral (IFE) y la Auditoría Superior de la Federación (ASF). Adicionalmente, se presentaron casos de colaboración con universidades y centros de investigación tales como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Centro de Investigación y Docencias Económicas (CIDE). Como resultado del cuestionario fue evidente que la colaboración interorganizacional es multinivel en donde interactúan diferentes participantes de diferentes organizaciones con diferentes misiones, funciones y responsabilidades implicando un reto de coordinación de esfuerzos en diferentes áreas de adopción de la iniciativa del PbR-SED.

Crear canales de mayor participación de organizaciones clave, no sólo de la SHCP, la SFP o el CONEVAL, a fin de definir esquemas de gobernanza

interorganizacional más completos y dirigir apropiadamente el PbR-SED en su organización. Purón-Cid (2010; 2011) apunta que la centralización y predominancia de las organizaciones reformadoras como la SHCP, la SFP y el CONEVAL en sus roles de responsables y supervisores de los trabajos del PbR-SED es un fuerte incentivo para que las organizaciones no adopten como propia la iniciativa en sus organizaciones.

La Gráfica 5 ofrece un panorama de la colaboración interorganizacional desde la perspectiva de la supervisión o gobernanza entre varias organizaciones por nivel de gobierno y sector. Los resultados muestran una centralización de la gobernanza o supervisión de la colaboración interorganizacional por parte del gobierno federal, a través de la SHCP, la SFP y el CONEVAL. Sin embargo, existen casos de colaboración supervisada por otras instancias tales como los gobiernos estatales y municipales. Muy pocos casos de supervisión de la iniciativa fueron registrados incluyendo organizaciones no lucrativas o del sector privado tales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Purón-Cid (2010; 2011) sugiere como práctica exitosa abrir la participación en la adopción del PbR-SED a esquemas más completos, no solo de la SHCP, la SFP y el CONEVAL que han tenido un papel importante, pero incluyendo a diversas organizaciones claves con el propósito de definir esquemas de gobernanza interorganizacional más plurales y dirigir apropiadamente el PbR-SED en su organización. Un esquema más participativo de gobernanza garantiza involucramiento e innovación de diferentes aspectos del PbR-SED y, por su puesto, mayor retroalimentación sobre el proyecto en su organización.

**GRÁFICA 5. COLABORACIÓN INTERORGANIZACIONAL CENTRALIZADA
(TOTAL DE RESPUESTAS 205)**

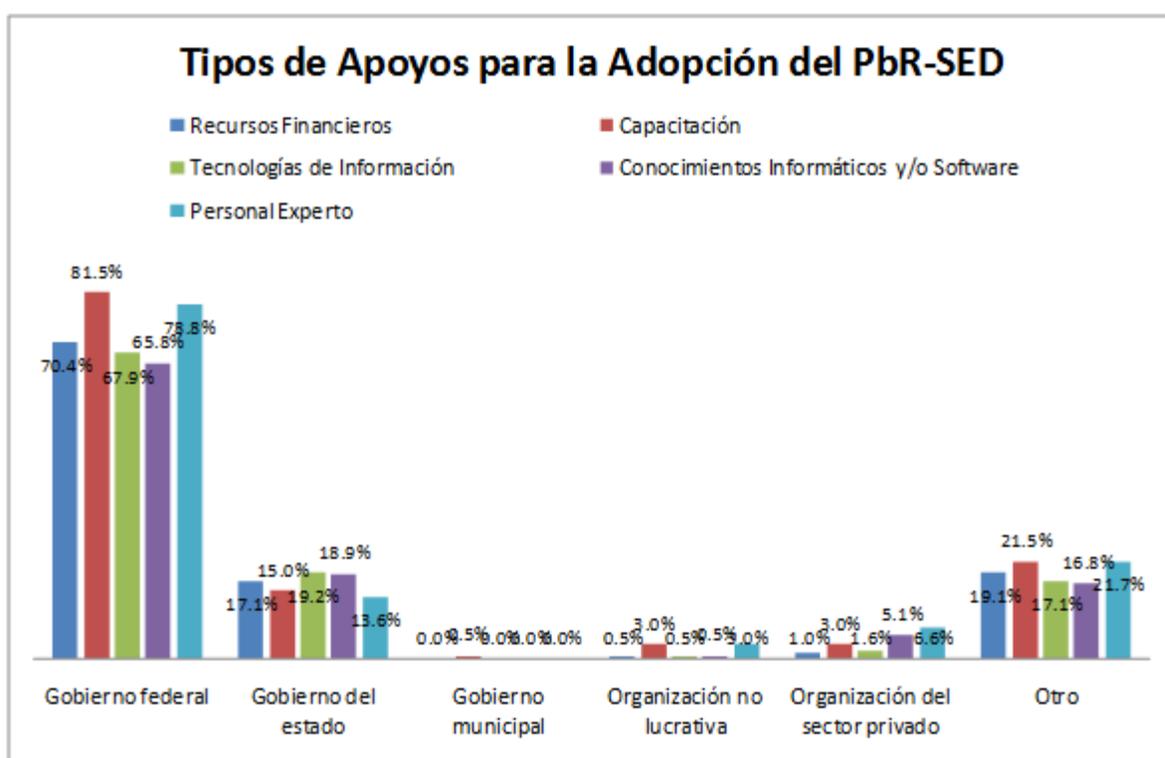


Establecer estrategias de apoyos con recursos financieros, humanos, tecnológicos, de capacitación y de compartición de conocimiento experto para una adopción exitosa del PbR-SED en su organización. Purón-Cid (2010, 2011) identifica que una centralización en el manejo de las estrategias de apoyo por parte del gobierno federal a través de la SHCP, la SFP y el CONEVAL para la adopción del PbR-SED tiene ventajas y desventajas. La gran ventaja de esta centralización en las estrategias de apoyos es que ofrece un esquema general o base para la adopción del PbR-SED en las organizaciones en términos de incentivos y recursos. Sin embargo, un esquema centralizado en las estrategias de apoyo también sugiere una falta de involucramiento por parte de los implementadores debido a la no inversión de sus recursos en el proyecto y modelos estándares que no corresponden a las necesidades de adopción de las organizaciones implementadoras.

Purón-Cid identifica cinco tipos de apoyos que se instrumentan actualmente en la adopción del PbR-SED: recursos financieros, capacitación, tecnologías de información, conocimientos informáticos y personal experto. La Gráfica 6 describe cómo estos cinco tipos de apoyo han sido operados entre los participantes. En promedio, el gobierno federal instrumenta casi 73% de estos apoyos. De la misma forma, los gobiernos estatales operan 17% de los

apoyos y otras organizaciones como organismos internacionales como el Banco Mundial y el BID instrumentan casi 24% de los apoyos. Es importante notar que los gobiernos municipales presentaron casi nula participación en las estrategias de apoyo para la adopción del PbR-SED. La pregunta es si este patrón de estrategias de apoyos corresponde a una escasez de recursos, a una falta de involucramiento o a un vacío en el diseño del proyecto que no especifica mecanismos o conceptos de gasto explícitamente diseñados para apoyar la adopción del PbR-SED en las organizaciones implementadoras.

**GRÁFICA 6. TIPOS DE APOYO PARA LA ADOPCIÓN DEL PBR-SED
(TOTAL DE RESPUESTAS 193)**



3.2. Beneficios del PbR-SED

La literatura identifica diferentes tipos de beneficios obtenidos a partir de la adopción de una reforma presupuestaria. Purón-Cid (2010, 2011) identifica y resume estos potenciales beneficios en cinco categorías: 1) incrementa la eficiencia y reduce costos, 2) mejora los servicios públicos, 3) fortalece la rendición de cuentas, 4) incrementa la comunicación y acceso de información, 5) mejora la colaboración interdisciplinaria, 6) mejora la colaboración interorganizacional y 7) incrementa el conocimiento y ayuda a compartirlo. Cada una de estas categorías de beneficios fue evaluada mediante varias

preguntas en el cuestionario. La Tabla 3 enlista el nivel de acuerdo de estos beneficios evaluados para el caso del PbR-SED.

TABLA 3. BENEFICIOS DEL PBR-SED (TOTAL DE RESPUESTAS 179)

RESULTADOS	NIVEL DE ACUERDO* (%)	NIVEL DE DESACUERDO* (%)
1) INCREMENTA LA EFICIENCIA Y REDUCE COSTOS		
RESULTÓ EN UNA MEJOR ALINEACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN.	81.60%	18.40%
RESULTÓ EN UNA MEJORA DE LA OPERACIÓN COTIDIANA DEL GOBIERNO	77.10%	22.90%
DIO LUGAR A UNA MAYOR EFECTIVIDAD EN LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS PÚBLICOS	72.60%	27.40%
GENERÓ INNOVACIONES EN TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIÓN DE LOS PROGRAMAS PÚBLICOS	67.60%	32.40%
MEJORÓ LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN	60.90%	39.10%
EN GENERAL, FUE UN ÉXITO.	58.10%	41.90%
GENERÓ AHORROS O REDUCCIÓN DE COSTOS	50.80%	49.20%
2) MEJORA LOS SERVICIOS PÚBLICOS		
DIO LUGAR A UNA MEJOR ENTREGA DE SERVICIOS PÚBLICOS CON UNA ORIENTACIÓN POR RESULTADOS	66.50%	33.50%
RESULTÓ EN UNA ORIENTACIÓN HACIA LOS CIUDADANOS O BENEFICIARIOS DE LOS PROGRAMAS PÚBLICOS	65.90%	34.10%
3) FORTALECE LA RENDICIÓN DE CUENTAS		
DIO LUGAR A UNA MAYOR RENDICIÓN DE CUENTAS DEL DESEMPEÑO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES (ENTRE LAS ÁREAS Y FUNCIONARIOS DE TU ORGANIZACIÓN)	69.80%	30.20%
DIO LUGAR A UNA MAYOR PARTICIPACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERNOS DE CONTROL Y AUDITORIA	61.50%	38.50%
DIO LUGAR A MAYOR PARTICIPACIÓN PÚBLICA	48.60%	51.40%
DIO LUGAR A MAYOR PARTICIPACIÓN DE LOS LEGISLADORES	44.70%	55.30%
4) INCREMENTA LA COMUNICACIÓN Y ACCESO DE INFORMACIÓN		
RESULTÓ EN UN MAYOR USO DE LA INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PROCESO PRESUPUESTARIO	74.30%	25.70%
GENERÓ INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO ÚTIL PARA LA TOMA DE DECISIÓN DE LOS PROGRAMAS PÚBLICOS	70.40%	29.60%
GENERÓ INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO ÚTIL PARA LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA	66.50%	33.50%
GENERÓ INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO ÚTIL PARA REALIZAR CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	64.20%	35.80%
5) MEJORA LA COLABORACIÓN INTERDISCIPLINARIA		
DIO LUGAR A RELACIONES DE TRABAJO MÁS EFICACES ENTRE DIFERENTES ÁREAS INTERNAS EN LA ORGANIZACIÓN COMO PLANEACIÓN, PRESUPUESTO, ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	78.20%	21.80%
DERIVÓ EN LA DEFINICIÓN DE UN LENGUAJE COMÚN DE TÉRMINOS, CONCEPTOS Y REGLAS ENTRE LAS ÁREAS DE TU ORGANIZACIÓN	74.30%	25.70%
6) MEJORA LA COLABORACIÓN INTERORGANIZACIONAL		
DIO LUGAR A UN NUEVO SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRAL QUE UTILIZAN DISTINTAS ORGANIZACIONES Y ÁREAS DEL GOBIERNO	77.70%	22.30%
RESULTÓ EN UNA MEJOR COLABORACIÓN ENTRE TU ORGANIZACIÓN CON LA SECRETARÍA COORDINADORA DE SECTOR O COORDINADORA DE LOS PROGRAMAS QUE ADMINISTRAS	76.50%	23.50%

RESULTADOS	NIVEL DE ACUERDO* (%)	NIVEL DE DESACUERDO* (%)
RESULTÓ EN UNA MEJOR INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE GENERÓ NUEVOS RECURSOS INFORMÁTICOS ENTRE DISTINTAS ORGANIZACIONES Y ÁREAS DEL GOBIERNO	73.70%	26.30%
RESULTÓ EN UNA MEJOR COLABORACIÓN ENTRE TU ORGANIZACIÓN CON LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y/O LA SECRETARÍA DE FINANZAS DEL ESTADO	71.50%	28.50%
RESULTÓ EN UNA MEJOR COLABORACIÓN ENTRE TU ORGANIZACIÓN CON OTRAS SECRETARÍAS Y ENTIDADES DE GOBIERNO	64.20%	35.80%
RESULTÓ EN UNA MEJOR COLABORACIÓN ENTRE TU ORGANIZACIÓN CON LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Y/O OTROS ENTES FISCALIZADORES.	57.00%	43.00%
7) INCREMENTA EL CONOCIMIENTO Y AYUDA A COMPARTIRLO		
AYUDÓ A ADQUIRIR UN MEJOR ENTENDIMIENTO SOBRE CÓMO FUNCIONAN LAS COSAS EN EL GOBIERNO	86.00%	14.00%
AYUDÓ A ADQUIRIR UN MEJOR ENTENDIMIENTO SOBRE CÓMO FUNCIONAN LAS COSAS EN TU ORGANIZACIÓN	86.00%	14.00%
MOTIVÓ A PREPARARTE Y BUSCAR INFORMACIÓN SOBRE TEMAS DE OTRAS ÁREAS Y ORGANIZACIONES	83.20%	16.80%
AYUDÓ A QUE PERSONAL DE DIFERENTES ÁREAS COMPARTIERA EL CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA, EL PRESUPUESTO, Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	82.70%	17.30%

Para cada categoría de beneficios identificada por Purón-Cid, nuestros participantes opinaron diferente. El beneficio con mayor nivel de acuerdo está el beneficio de incremento del conocimiento y compartición del mismo. En concreto, los participantes opinaron con un alto nivel de acuerdo que el PbR-SED los ayudó a adquirir un mejor entendimiento sobre cómo funcionan las cosas en el gobierno (86.0%) y sobre cómo funcionan las cosas en su organización (86.0%). Dentro de esta misma categoría de beneficio, los participantes también apuntaron que el PbR-SED los motivó a prepararse y a buscar información sobre temas de otras áreas y organizaciones (83.2%) y los ayudó a que personal de diferentes áreas compartieran el conocimiento e información sobre la administración del programa, el presupuesto y sistemas de información (82.7%). En general, el alto nivel de acuerdo confirma al incremento del conocimiento y su compartición como uno de los beneficios más importantes derivado de la adopción de iniciativas de reforma como la del PbR-SED.

Un segundo beneficio con alto nivel de acuerdo es el incremento a la eficiencia y reducción de costos. Dentro de esta categoría, los participantes identificaron beneficios de un nivel alto de acuerdo y tres beneficios de opinión dividida. En particular, los participantes opinan con un alto nivel de acuerdo que el PbR-SED les resultó en una mejor alineación entre la planeación, programación y presupuestación (81.6%), una mejora de la operación cotidiana del gobierno (77.1%), una mayor efectividad en las políticas y programas públicos (72.6%), mejora de la eficiencia de la organización (60.9%). De la misma forma, los participantes perciben que el PbR-SED también les generó innovaciones en técnicas presupuestarias y

sistemas de información para la toma de decisión de los programas públicos (67.6%). Sin embargo, dentro de esta misma categoría de beneficios, los participantes presentan una opinión dividida en torno a si el PbR-SED fue un éxito en general (58.1%) y si en realidad generó ahorros o reducción de costos (50.8%).

En cuanto a las categorías de beneficio de mejora de los servicios públicos, incremento de la comunicación y acceso de información, mejora en la colaboración interdisciplinaria, y mejora en la colaboración interorganizacional, los participantes presentaron opiniones similares con nivel considerable de acuerdo (>60%). Para el beneficio de mejora de los servicios públicos, los participantes opinaron que el PbR-SED les dio lugar a una mejor entrega de servicios públicos con una orientación por resultados (66.5%) y les resultó en una orientación hacia los ciudadanos o beneficiarios de los programas públicos (65.9%). En lo que respecta al incremento de la comunicación y acceso de información, los participantes contribuyeron con la idea de que el PbR-SED les resultó en un mayor uso de la información del desempeño en el proceso presupuestario (74.3%). Dentro de esta misma categoría, los participantes también opinaron que el PbR-SED les generó información del desempeño útil para la toma de decisión de los programas públicos (70.4%), para la asignación presupuestaria (66.5%) y para realizar cambios en las políticas públicas (64.2%).

En lo que cabe para el beneficio de mejora en la colaboración interdisciplinaria, los participantes tuvieron niveles de acuerdo altos sobre si el PbR-SED dio lugar a relaciones de trabajo más eficaces entre diferentes áreas internas en la organización como planeación, presupuesto, administración de programas y sistemas de información (78.2%) y si derivó en la definición de un lenguaje común de términos, conceptos y reglas entre las áreas de su organización (74.3%).

En materia de mejora en la colaboración interorganizacional también se presentaron niveles considerables de acuerdo, excepto en un rubro con opinión dividida: 57% de los participantes coincide en que el PbR-SED resultó en una mejor colaboración entre su organización con la Secretaría de la Función Pública y/o otros entes fiscalizadores. En este sentido las opiniones sobre la colaboración y participación de la SFP en la iniciativa del PbR-SED en sus organizaciones varían entre los participantes. Para el resto de los indicadores en esta categoría, hay niveles de acuerdo considerables sobre si el PbR-SED les resultó en una mejor colaboración entre su organización con la secretaría coordinadora de sector o coordinadora de los programas que administran (76.5%), con la Secretaría de Hacienda y/o la Secretaría de Finanzas del Estado (71.5%), y con otras secretarías y entidades de gobierno (64.2%). Los participantes también opinaron que el PbR-SED les resultó en una mejor integración de la información en los sistemas de información que

generó nuevos recursos informáticos entre distintas organizaciones y áreas del gobierno (73.7%).

En la categoría de beneficio de fortalecimiento de la rendición de cuentas, los participantes opinan con un alto nivel de acuerdo que el PbR-SED les dio lugar a una mayor rendición de cuentas del desempeño al interior de las organizaciones (entre las áreas y funcionarios de su organización) (69.8%) y una mayor participación de los órganos internos de control y auditoría (61.5%). Sin embargo, los participantes también opinaron con un nivel bajo de acuerdo que el PbR-SED no les dio lugar a una mayor participación pública (48.6%) y ni mayor participación de los legisladores (44.7%). Los resultados en esta categoría hablan de la falta de espacios de participación con la ciudadanía y de herramientas de involucramiento con los legisladores en materia de adopción del PbR-SED.

En resumen, algunos resultados son alentadores y otros contradictorios apuntando a que existen espacios de mejora. Por una parte, la adopción del PbR-SED ha resultado en un mecanismo de colaboración, de entendimiento sobre el funcionamiento del gobierno y de compartición del conocimiento tanto entre participantes de diferentes áreas al interior de la organización (colaboración interdisciplinaria) como entre participantes de organizaciones reformadoras e implementadoras (colaboración interorganizacional). La adopción del PbR-SED en las rutinas de los funcionarios también ha permitido cierta alineación entre los planes, programas y presupuestos.

Sin embargo, existen opiniones divididas sobre si la iniciativa del PbR-SED ha generado ahorros en el gasto público. Incluso, se reporta que actores claves en el uso de la información del desempeño tales como legisladores y ciudadanos no han participado en la práctica como se esperaría. La participación de este tipo de actores en iniciativas como la del PbR-SED es cuestión muy significativa en adopciones exitosas de casos de reformas presupuestarias en Australia, Nueva Zelanda, Reino Unido y los Estados Unidos (Arellano *et al.*, 2000). Reportes similares se han dado también en contextos de reforma presupuestarias en países Latinoamericanos (Arellano *et al.*, 2000; Arellano y Purón, 2010; Arellano y Ramírez, 2007).

Finalmente, hay un nivel de desacuerdo importante sobre el éxito general de la iniciativa y el nivel de colaboración con la SFP y otros entes fiscalizadores entorno al PbR-SED. El primero se refiere a una percepción global del éxito del proyecto, lo cual indica que existen espacios de mejora. El segundo sugiere una problemática sobre la falta de claridad sobre el papel y colaboración de la SFP y la Auditoría Superior de la Federación en el marco general y particular del PbR-SED en las organizaciones.

Del un análisis de los resultados sobre la opinión de los funcionarios en torno a los beneficios que generan el PbR-SED, identifiqué algunos “consejos” muy generales, pero claves para adoptar exitosamente el PbR-SED en sus organizaciones:

- Definir expectativas reales sobre los verdaderos beneficios y alcances del PbR-SED en su organización y monitorear su avance.
- Crear mecanismos de interacción entre su organización y varios actores potenciales en el uso de la información del desempeño tales como legisladores, ciudadanos y auditores.

3.3. Factores contextuales y organizacionales del PbR-SED

Purón-Cid (2010, 2011) revisa la literatura en materia de reformas presupuestarias e identifica distintos factores contextuales y organizacionales que inciden en una exitosa adopción de este tipo iniciativas. El cuestionario agrupa estos factores como características del PbR-SED en cinco grupos: sociales, económicos, políticos, institucionales y organizacionales. La Tabla 4 detalla la opinión de los participantes del cuestionario en torno a estas características.

Para abreviar, se presentan algunas características conforme al nivel de acuerdo. Con mayor nivel de acuerdo sobre su incidencia en la adopción del PbR-SED tenemos:

Política:

- 75.6% de los participantes opinan que los altos funcionarios de su organización apoyaron el PbR-SED en la organización (por ejemplo secretario, subsecretario, director general, entre otros).

Institucional:

- 68.6% de los participantes opinan que el papel de la SHCP en el marco normativo del presupuesto ha influido positivamente en una adopción exitosa del PbR-SED en mi organización.
- 66.9% de los participantes opinan que las reglas presupuestarias vigentes han influido positivamente en la adopción exitosa de la información del desempeño.

Organizacional:

- 75.0% de los participantes opinan que la planeación estratégica, misión y metas vigentes fueron útiles para la puesta en práctica de esta iniciativa.
- 67.4% de los participantes opinan que el nivel de la estandarización de procesos y actividades en su organización facilita la adopción exitosa del PbR-SED.
- 66.9% de los participantes opinan que las capacidades del personal encargado de esta iniciativa en su organización fueron apropiadas para la implementación de esta iniciativa.

Las características con mayor nivel de desacuerdo sobre su incidencia en la adopción del PbR-SED son:

TABLA 4. CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO Y DE ORGANIZACIÓN DEL PBR-SED (TOTAL DE RESPUESTAS 172)

CARACTERÍSTICAS		NIVEL DE ACUERDO (%)	NIVEL DE DESACUERDO (%)
ECONÓMICAS	LA EXISTENTE SITUACIÓN ECONÓMICA IMPACTÓ POSITIVAMENTE LA ADOPCIÓN DE ESTA INICIATIVA EN TU ORGANIZACIÓN	52.3%	47.7%
SOCIALES	EL PBR-SED SE DEBIÓ A UN ACONTECIMIENTO ESPECÍFICO TAL COMO UNA NUEVA LEY, CRISIS, O ELECCIÓN	54.7%	45.3%
	EL PBR-SED SE DIO COMO RESULTADO DE UNA DEMANDA O PROBLEMA SOCIAL	52.9%	47.1%
POLÍTICAS	LOS ALTOS FUNCIONARIOS DE MI ORGANIZACIÓN APOYARON EL PBR-SED EN LA ORGANIZACIÓN (POR EJEMPLO SECRETARIO, SUB-SECRETARIO, DIRECTOR GENERAL, ENTRE OTROS)	75.6%	24.4%
	LOS LEGISLADORES APOYARON EL PBR-SED	52.9%	47.1%
INSTITUCIONALES	EL PAPEL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA EN EL MARCO NORMATIVO DEL PRESUPUESTO HA INFLUIDO POSITIVAMENTE EN UNA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED EN MI ORGANIZACIÓN	68.6%	31.4%
	LAS REGLAS PRESUPUESTARIAS VIGENTES HAN INFLUIDO POSITIVAMENTE LA ADOPCIÓN EXITOSA DE LA INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO	66.9%	33.1%
	LAS REGLAS DE INVERSIÓN PÚBLICA VIGENTES INFLUYEN POSITIVAMENTE EL USO DE LA INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO	49.4%	50.6%
	EL PAPEL DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA EN EL MARCO NORMATIVO DEL PRESUPUESTO HA INFLUIDO POSITIVAMENTE EN UNA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED EN MI ORGANIZACIÓN	45.3%	54.7%
	LAS REGLAS DE SERVICIO CIVIL VIGENTES INFLUYEN POSITIVAMENTE EN LA ADOPCIÓN EXITOSA DE LA INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO	38.4%	61.6%
ORGANIZACIONALES	LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, MISIÓN Y METAS VIGENTES FUERON ÚTILES PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA DE ESTA INICIATIVA.	75.0%	25.0%
	EL NIVEL DE LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y ACTIVIDADES EN MI ORGANIZACIÓN FACILITA LA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED.	67.4%	32.6%
	EN GENERAL, LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL ENCARGADO DE ESTA INICIATIVA EN MI ORGANIZACIÓN SON APROPIADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTA INICIATIVA	66.9%	33.1%
	EL NIVEL DE CENTRALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HA SIDO CLAVE PARA UNA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED	64.5%	35.5%
	EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS JURISDICCIONES FACILITA LA ADOPCIÓN EXITOSA DE ESTA INICIATIVA	59.9%	40.1%
	LA PERCEPCIÓN GENERAL DE CÓMO UTILIZAR LA INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO EN MI ORGANIZACIÓN PROPICIÓ UNA ADOPCIÓN EXITOSA DE ESTA INICIATIVA	57.0%	43.0%

Institucional:

- 61.6% de los participantes opinan que las reglas de servicio civil vigentes NO influyen positivamente en la adopción exitosa de la información del desempeño.

- 54.7% de los participantes opinan que el papel de la SFP en el marco normativo del presupuesto NO ha influido positivamente en una adopción exitosa del PbR-SED en mi organización.

Existen características con opiniones divididas sobre su incidencia en la adopción del PbR-SED:

Económicas:

- 52.3% de los participantes opinan que la existente situación económica impactó positivamente en la adopción de esta iniciativa en tu organización.

Sociales:

- 52.9% de los participantes opinan que el PbR-SED se dio como resultado de una demanda o problema social.

Políticas:

- 52.9% de los participantes opinan que los legisladores apoyaron el PbR-SED.

Institucionales:

- 49.4% de los participantes opinan que las reglas de inversión pública vigentes influyen positivamente en el uso de la información del desempeño.

Organizacionales:

- 57.0% de los participantes opinan que la percepción general de cómo utilizar la información del desempeño en su organización propició una adopción exitosa de esta iniciativa.

En suma, existe evidencia discordante sobre la incidencia de varios factores económicos, sociales, políticos, institucionales y organizacionales en la adopción del PbR-SED. Entre los facilitadores de una adopción exitosa del PbR-SED tenemos el apoyo político de los altos funcionarios y el apoyo de la SHCP. Aspectos del marco normativo y las reglas presupuestarias fueron importantes para una adopción exitosa del PbR-SED. Para los participantes del cuestionario, ejercicios previos de planeación estratégica y la estandarización de procesos y actividades sirvieron como facilitadores para la adopción del PbR-SED. Las capacidades del personal encargado del PbR-SED en las organizaciones resultaron también como otro habilitador de una adopción exitosa del PbR-SED.

Entre los obstáculos el cuestionario detectó que las reglas de servicio civil e inversión pública pueden dificultar el proceso de adopción del PbR-SED sino se encuentran alineadas con la administración por resultados y la evaluación del desempeño. En opinión de algunos funcionarios públicos, el papel de la SFP en el marco normativo del presupuesto tampoco facilita la adopción de la iniciativa en sus organizaciones. Varias características presupuestarias y de sistemas de información no tuvieron un claro nivel de acuerdo o desacuerdo.

Futuros trabajos deberán reflexionar sobre el papel facilitador u obstaculizador de estos factores evaluados en el cuestionario.

Del análisis de los resultados sobre los factores contextuales y organizacionales identifiqué algunos “consejos” claves para adoptar exitosamente el PbR-SED en sus organizaciones:

- Mantener el mensaje constante de que el PbR-SED cuenta con el apoyo político de los altos funcionarios de su organización y el apoyo de la SHCP
- Considerar ajustes a los marcos y reglas presupuestarias internas para introducir el PbR-SED en su organización
- Retomar y actualizar ejercicios previos de planeación estratégica y estandarización de procesos y actividades como información valiosa para el PbR-SED
- Escoger cuidadosamente o construir capacidades adecuadas al personal encargado del PbR-SED en su organización
- Extender y/o vincular las reglas de servicio civil e inversión pública con el marco del PbR-SED en su organización
- Establecer canales de comunicación e involucramiento con los órganos internos de control y/o representantes de la Función Pública en su organización

3.4. Factores de los Sistemas Presupuestario y de Información del PbR-SED

Purón-Cid (2010, 2011) identifica en la literatura varios factores en materia presupuestaria y de sistemas de información que influyen en la adopción de reformas presupuestarias. La Tabla 5 y 6 puntualizan las características tanto del sistema presupuestario como de los sistemas de información para el PbR-SED.

**TABLA 5. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS PRESUPUESTARIOS DEL PBR-SED
(TOTAL DE RESPUESTAS 162)**

CARACTERÍSTICAS		NIVEL DE ACUERDO (%)	NIVEL DE DESACUERDO (%)
PRESUPUESTARIAS	LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO DEL PBR-SED PARA GENERAR LA INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO HA SIDO ÚTIL PARA SU ORGANIZACIÓN	80.2%	19.8%
	LA INFORMACIÓN REQUERIDA EN EL PBR-SED HA SIDO ÚTIL EN SU ORGANIZACIÓN	74.7%	25.3%
	LOS TÉRMINOS, CONCEPTOS Y REGLAS ESTABLECIDOS EN EL PBR-SED PROPICIARON UN LENGUAJE COMÚN ENTRE DIVERSOS PARTICIPANTES EN MI ORGANIZACIÓN.	74.7%	25.3%
	LAS RESPONSABILIDADES DE MI ORGANIZACIÓN PROPUESTOS EN EL PBR-SED SIEMPRE FUERON CLAROS PARA MÍ	71.6%	28.4%
	LA VALIDEZ ANUAL DE LA INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE REQUIERE EL PBR-SED FACILITA EL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO EN SU ORGANIZACIÓN	69.1%	30.9%
	LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PBR-SED DE ARRIBA HACIA ABAJO BENEFICIÓ SU ADOPCIÓN	68.5%	31.5%
	LAS ESTRATEGIAS DESARROLLADAS POR LA SHCP PARA APOYAR EL PBR-SED FUERON EFICACES	63.6%	36.4%
	LA AUTORIDAD DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA PARA DEFINIR LA METODOLOGÍA Y LOS REQUERIMIENTOS FACILITÓ LA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN	63.6%	36.4%
	LA DEFINICIÓN DE ROLES Y ACCESOS EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA PARA LA CARGA Y ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN FACILITA UNA MEJOR ADOPCIÓN DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN	59.9%	40.1%
	LOS PARTICIPANTES EN MI ORGANIZACIÓN ESTABAN BIEN INFORMADOS SOBRE LOS PRINCIPALES VALORES Y PRINCIPIOS DEL PBR-SED.	59.9%	40.1%
	LOS PARTICIPANTES EN SU ORGANIZACIÓN ESTABAN BIEN INFORMADOS SOBRE EL PROPÓSITO DEL PBR-SED EN GENERAL	58.6%	41.4%
	EL FLUJO DE INFORMACIÓN JERÁRQUICO ESTABLECIDO PARA LA CARGA, REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO AL INTERIOR DE SU ORGANIZACIÓN ES ÚTIL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN.	58.0%	42.0%
	LOS PARTICIPANTES ESTABAN BIEN INFORMADOS SOBRE LOS OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PBR-SED DENTRO DE SUS PROPIAS ORGANIZACIONES	57.4%	42.6%
	LOS PARTICIPANTES ESTABAN BIEN INFORMADOS SOBRE LOS PROCESOS RELEVANTES DENTRO DE SUS PROPIAS ORGANIZACIONES	55.6%	44.4%
	EL FLUJO DE INFORMACIÓN JERÁRQUICO ESTABLECIDO PARA LA CARGA, REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO AL INTERIOR DE SU ORGANIZACIÓN PROPICIA UNA MEJOR ADOPCIÓN DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN.	54.3%	45.7%
	EL CALENDARIO DEL PRESUPUESTO ESTABLECIDO POR HACIENDA PARA EL PROCESO PRESUPUESTARIO FACILITA LA COORDINACIÓN INTERNA ENTRE TÚ ÁREA Y LAS DEMÁS ÁREAS DE TU ORGANIZACIÓN PARA REALLIZAR LA CARGA DE INFORMACIÓN DEL PBR-SED.	50.6%	49.4%
	EL CALENDARIO DEL PRESUPUESTO ESTABLECIDO POR HACIENDA PARA EL PROCESO PRESUPUESTARIO FACILITA LA COORDINACIÓN INTERNA ENTRE TÚ ÁREA CON OTRAS SECRETARÍAS (COMO HACIENDA Y FUNCIÓN PÚBLICA) PARA REALIZAR LA CARGA DE INFORMACIÓN DEL PBR-SED.	44.4%	55.6%

**TABLA 6. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DEL PBR-SED
(TOTAL DE RESPUESTAS 162)**

CARACTERÍSTICAS		NIVEL DE ACUERDO (%)	NIVEL DE DESACUERDO (%)
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	EL DESARROLLO Y USO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE SU ORGANIZACIÓN (SI EXISTEN) HAN FACILITADO LA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN	60.0%	40.0%
	EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DESARROLLADO PARA EL PBR-SED POR LA SECRETARÍA DE HACIENDA HA FACILITADO LA ADOPCIÓN EXITOSA DE ESTA INICIATIVA EN SU ORGANIZACIÓN.	57.4%	42.6%
	LA AUTORIDAD DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA PARA ADMINISTRAR ESTE SISTEMA DE INFORMACIÓN HA FACILITADO LA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN.	57.4%	42.6%
	LA EXPERIENCIA PREVIA EN DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y EN LA INTEGRACIÓN DE DATOS ENTRE DIFERENTES ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN HA FACILITADO LA ADOPCIÓN DEL PBR-SED EN MI ORGANIZACIÓN	57.4%	42.6%
	LA AUTORIDAD DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA PARA VALIDAR LOS DATOS EN ESTE SISTEMA DE INFORMACIÓN HA FACILITADO LA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN.	55.6%	44.4%
	LA VALIDACIÓN DE DATOS EN SUS SISTEMAS DE INFORMACIÓN (SI EXISTEN) HA FACILITADO LA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN.	52.5%	47.5%
	LA RETROALIMENTACIÓN POR PARTE DE NOSOTROS A HACIENDA SOBRE LA MEJORA DE LAS FUNCIONALIDADES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN HA MEJORADO LA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED EN MI ORGANIZACIÓN	48.8%	51.2%
	LA RETROALIMENTACIÓN SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LOS DATOS CON OTRAS SECRETARÍAS HA MEJORADO LA ADOPCIÓN DEL PBR-SED EN MI ORGANIZACIÓN	46.9%	53.1%
	EL COMPARTIR BASES DE DATOS, CATÁLOGOS Y TABLAS CON OTRAS SECRETARÍAS HA FACILITADO LA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR EN MI ORGANIZACIÓN	46.3%	53.7%

Para abreviar, se presentan algunas características conforme al nivel de acuerdo. Con mayor nivel de acuerdo sobre su incidencia en la adopción del PbR-SED tenemos:

Presupuestarias:

- 80.2% de los participantes opinan que la metodología de marco lógico del PbR-SED para generar la información del desempeño ha sido útil para su organización.
- 74.7% de los participantes opinan que la información requerida en el PbR-SED también ha sido útil en su organización.
- 74.7% de los participantes opinan que los términos, conceptos y reglas establecidos en el PbR-SED propiciaron un lenguaje común entre diversos participantes en su organización.
- 71.6% de los participantes opinan que las responsabilidades de su organización propuestos en el PbR-SED fueron claros.

- 69.1% de los participantes opinan que la validez anual de la información del desempeño que requiere el PbR-SED facilita el análisis del desempeño en su organización.
- 68.5% de los participantes opinan que la estrategia de implementación del PbR-SED de arriba hacia abajo benefició su adopción.
- 63.6% de los participantes opinan que las estrategias desarrolladas por la SHCP para apoyar el PbR-SED fueron eficaces.

Sistemas de información:

- 60% de los participantes opinan que el desarrollo y uso de sistemas de información de su organización han facilitado la adopción exitosa del PbR-SED en su organización.

Entre las características con mayor nivel de desacuerdo sobre su incidencia en la adopción del PbR-SED tenemos sólo un caso en materia presupuestaria:

Presupuestarias:

- 55.6% de los participantes opinan que el calendario del presupuesto establecido por la SHCP para el proceso presupuestario no facilita la coordinación interna entre sus áreas con otras secretarías (como Hacienda y Función Pública) para realizar la carga de información del PbR-SED.

Los resultados del cuestionario muestran varias características presupuestarias y de sistemas de información con opiniones divididas sobre su incidencia en la adopción del PbR-SED. En general, existen muchas áreas para mejorar varias características de los sistemas presupuestarios y de los sistemas de información. Existen características con opiniones divididas sobre su incidencia en la adopción del PbR-SED:

Sistemas de información:

- 57.4% de los participantes opinan que el sistema de información desarrollado para el PbR-SED por la Secretaría de Hacienda ha facilitado la adopción exitosa de esta iniciativa en su organización.
- 57.4% opinan que la autoridad de la Secretaría de Hacienda para administrar este sistema de información ha facilitado la adopción exitosa del PbR-SED en su organización.
- 57.4% opinan que la experiencia previa en desarrollo de sistemas de información y en la integración de datos entre diferentes áreas de la organización ha facilitado la adopción del PbR-SED en su organización.
- 55.6% opinan que la autoridad de la Secretaría de Hacienda para validar los datos en este sistema de información ha facilitado la adopción exitosa del PbR-SED en su organización.

- 52.5% opinan que la validación de datos en sus sistemas de información (si existen) ha facilitado la adopción exitosa del PbR-SED en su organización.

En resumen, las características presupuestarias presentaron mayor nivel de acuerdo sobre su incidencia en la adopción del PbR-SED que las características de sistemas de información. Esto implica que existen espacios de mejora en los sistemas de información y otros medios electrónicos como repositorios oficiales de la información del desempeño y canales de interacción entre los participantes del PbR-SED.

Los resultados del cuestionario muestran que la metodología, información requerida, lenguaje y responsabilidades presupuestarias de la iniciativa PbR-SED fueron claros y significativos para los participantes en la adopción del PbR-SED en sus organizaciones. Incluso aspectos de la vigencia de la información y estrategias de implementación en el proceso presupuestario fueron considerados clave para su adopción. Un aspecto interesante fue que los participantes opinan que el desarrollo y uso de los sistemas de información propietarios o desarrollados en sus respectivas organizaciones tuvieron mayor incidencia en la adopción del PbR-SED que los sistemas de información oficiales desarrollados y utilizados por la SHCP.

A pesar del alto nivel de acuerdo en las características presupuestarias, hubo gran desacuerdo sobre la incidencia del calendario del presupuesto establecido por la SHCP para el proceso presupuestario instrumentado en los sistemas de información oficiales. El calendario oficial impone muchas limitaciones en la operación de las organizaciones. Tampoco hubo acuerdo en materia de retroalimentación de los usuarios de los sistemas oficiales de Hacienda para mejorar sus funcionalidades y retroalimentación sobre la integración y compartición de bases de datos, catálogos y tablas con otras secretarías. Estos niveles de desacuerdo indican que existen espacios de mejora importantes en estos rubros a fin de alcanzar una mejor adopción del PbR-SED en sus organizaciones.

Existieron también varias características presupuestarias y de sistemas de información que no tuvieron un claro nivel de acuerdo o desacuerdo. En materia presupuestaria, la opinión dividida se presentó en aspectos relacionados con la carga y actualización de la información del desempeño, información proporcionada sobre objetivos, alcances y propósitos de la iniciativa a los participantes, flujos de información para la carga, revisión y autorización de la información, y el calendario para la coordinación entre áreas en el proceso presupuestario.

En materia de sistemas de información, la opinión dividida se presentó en temas relacionados con el sistema de información desarrollado y administrado por la SHCP, la autoridad de la SHCP en los sistemas de información, experiencias previas de colaboración entre diferentes áreas en el desarrollo de sistemas de información para recolectar información del desempeño, y los

procesos de validación de la información del desempeño por parte de la SHCP. Futuros trabajos deberán reflexionar sobre el papel facilitador u obstaculizador de estos factores evaluados en el cuestionario.

Por último, del análisis de los resultados sobre los factores presupuestarios y sistemas de información, identifiqué algunos “consejos” claves para adoptar exitosamente el PbR-SED en sus organizaciones:

- Verificar la correcta alineación de sus sistemas presupuestarios y de información (u otros medios electrónicos) al interior de su organización para la recolección, carga, actualización, análisis y reporte de la información del desempeño.
- Definir flujos de carga, revisión y autorización de la información y el calendario para la coordinación de las actividades de planeación, programación, presupuesto y evaluación de la información del desempeño entre las áreas de su organización en el proceso presupuestario.
- Colaborar directamente con el personal de la SHCP, la SFP y el CONEVAL para retroalimentar el desarrollo de políticas, lineamientos, manuales, sistemas de información y procesos de validación de la información del desempeño de estas instituciones.
- Mantener una comunicación abierta y puntual sobre las estrategias de implementación del PbR-SED en su organización.
- Informar claramente sobre la metodología, información requerida y responsabilidades presupuestarias de la iniciativa PbR-SED a cada uno de los participantes del proyecto en su organización.
- Desarrollar un lenguaje común de términos y conceptos del PbR-SED entre los participantes en su organización.

3.5. Factores de colaboración del PbR-SED

Purón-Cid (2010; 2011) identifica varios factores de colaboración en la literatura que inciden en la adopción de las reformas presupuestarias. Entre estos factores se encuentran: autoridad, liderazgo, gobernanza y compartición de recursos. La Tabla 7 muestra los resultados de las características de cada uno de estos factores. Entre los factores de colaboración con mayor nivel de acuerdo sobre su influencia en la adopción exitosa del PbR-SED tenemos:

**TABLA 7. CARACTERÍSTICAS DE COLABORACIÓN DEL PBR-SED
(TOTAL DE RESPUESTAS 156)**

CARACTERÍSTICAS		NIVEL DE ACUERDO (%)	NIVEL DE DESACUERDO (%)
AUTORIDAD	EL USO DE OFICIOS CIRCULARES, LINEAMIENTOS Y MANUALES DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTOS DE POLÍTICA DE GASTO FUERON ÚTILES PARA UNA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN	74.4%	25.6%
	LA DESIGNACIÓN FORMAL DE FUNCIONARIOS EN SU ORGANIZACIÓN COMO ENCARGADOS DEL PROYECTO PBR-SED HA SIDO POSITIVA PARA UNA MEJOR ADOPCIÓN DE LA INICIATIVA EN SU ORGANIZACIÓN	69.9%	30.1%
	LA AUTORIDAD DEL ÁREA Y/O DIRECCIÓN ENCARGADA DEL PRESUPUESTO EN TU ORGANIZACIÓN FUE POSITIVA PARA UNA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED EN TU ORGANIZACIÓN	69.9%	30.1%
	LA AUTORIDAD DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA, EN PARTICULAR DE LA UNIDAD DE POLÍTICA Y CONTROL PRESUPUESTARIO, FUE POSITIVA PARA UNA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN	60.9%	39.1%
LIDERAZGO	EL USO DE OFICIOS CIRCULARES, LINEAMIENTOS Y MANUALES DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTOS DE APOYO A LOS LÍDERES DEL PROYECTO FUERON ÚTILES PARA UNA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN	76.9%	23.1%
	EL APOYO DE LOS EJECUTIVOS DE ALTO NIVEL O MANDOS SUPERIORES DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PBR-SED FUE POSITIVA PARA UNA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN	69.9%	30.1%
	EL PBR-SED SE BENEFICIÓ CON EL PATROCINIO DIRECTO DE LA SHCP	51.9%	48.1%
	EL PBR-SED SE BENEFICIÓ CON EL PATROCINIO DIRECTO DE PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	39.7%	60.3%
	EL PBR-SED SE BENEFICIÓ CON EL PATROCINIO DIRECTO DE FUNCIÓN PÚBLICA Y/O ÓRGANOS INTERNOS DE CONTROL	35.9%	64.1%
GOBERNANZA	LOS ENCARGADOS DEL PROYECTO FUERON EFICACES EN SU TRABAJO	73.7%	26.3%
	LA DESIGNACIÓN FORMAL DE UN EQUIPO DE TRABAJO CONFORMADO CON MIEMBROS DE DISTINTAS ÁREAS COMO DE PRESUPUESTO, SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN PARA EL PBR-SED HA SIDO POSITIVA PARA UNA MEJOR ADOPCIÓN DE LA INICIATIVA EN SU ORGANIZACIÓN	69.9%	30.1%
	LOS ENCARGADOS O RESPONSABLES DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN ASUMIERON SU RESPONSABILIDAD Y LIDERAZGO CON ÉXITO MÁS ALLÁ DE SUS DEBERES OFICIALES	67.9%	32.1%
	LOS MINUTAS DE REUNIONES, DOCUMENTOS DE PLANEACIÓN, Y OTRO MATERIAL FUERON VALIOSOS PARA UNA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED	58.3%	41.7%
	LOS CONSULTORES EXTERNOS DESEMPEÑARON UN PAPEL IMPORTANTE EN LA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED	52.6%	47.4%
COMPARTICIÓN DE RECURSOS	EL PERSONAL ASIGNADO AL PBR-SED FUE ADECUADO PARA UNA MEJOR ADOPCIÓN DEL PBR-SED EN LA ORGANIZACIÓN	64.7%	35.3%
	LA INFRAESTRUCTURA TÉCNICA PARA EL PBR-SED FUE ADECUADA PARA UNA ADOPCIÓN EXITOSA DE LA INICIATIVA EN LA ORGANIZACIÓN	55.8%	44.2%
	LOS RECURSOS ASIGNADOS A LA CAPACITACIÓN PARA EL PBR-SED FUERON ADECUADOS PARA SU ADOPCIÓN EXITOSA EN LA ORGANIZACIÓN	50.0%	50.0%

Autoridad:

- 74.4% de los participantes opinan que el uso de oficios circulares, lineamientos y manuales de programación y presupuesto como instrumentos de política de gasto fueron útiles para una adopción exitosa del PbR-SED en su organización.
- 69.9% de los participantes opinan que la designación formal de funcionarios en su organización como encargados del proyecto PbR-SED ha sido positiva para una mejor adopción de la iniciativa en su organización.
- 69.9% de los participantes opinan que la autoridad del área y/o dirección encargada del presupuesto fue positiva para una adopción exitosa del PbR-SED en su organización.
- 60.9% de los participantes opinan que la autoridad de la SHCP, en particular de la Unidad de Política y Control Presupuestario, fue positiva para una adopción exitosa del PbR-SED en su organización.

Liderazgo:

- 76.9% de los participantes opinan que el uso de oficios circulares, lineamientos y manuales de programación y presupuesto como instrumentos de apoyo a los líderes del proyecto fueron útiles para una adopción exitosa del PbR-SED en su organización.
- El 69.9% de los participantes opinan que el apoyo de los ejecutivos de alto nivel o mandos superiores durante la implementación del PbR-SED fue positiva para una adopción exitosa del PbR-SED en su organización.

Gobernanza:

- El 73.7% de los participantes opinan que los encargados del proyecto fueron eficaces en su trabajo.
- El 69.9% de los participantes opinan que la designación formal de un equipo de trabajo conformado con miembros de distintas áreas como de presupuesto, sistemas y administración para el PbR-SED ha sido positiva para una mejor adopción de la iniciativa en su organización.
- El 67.9% de los participantes opinan que los encargados o responsables del PbR-SED en su organización asumieron su responsabilidad y liderazgo con éxito más allá de sus deberes oficiales.

Compartición de recursos:

- 64.7% de los participantes opinan que el personal asignado al PbR-SED fue adecuado para una mejor adopción del PbR-SED en la organización.

Las características con mayor nivel de desacuerdo sobre su influencia en la adopción del PbR-SED tenemos:

Liderazgo:

- 64.1% de los participantes opinan que el PbR-SED no se benefició con el patrocinio directo de la Función Pública y/o órganos internos de control.
- 60.3% de los participantes opinan que el PbR-SED no se benefició con el patrocinio directo de Presidencia de la República.

En materia de colaboración, también se presentaron opiniones divididas sobre la incidencia de algunas características de colaboración sobre la adopción del PbR-SED:

Liderazgo:

- 51.9% de los participantes, en contraste, opinaron que el PbR-SED se benefició con el patrocinio directo de la SHCP.

Gobernanza:

- 58.3% de los participantes opinan que las minutas de reuniones, documentos de planeación y otro material fueron valiosos para una adopción exitosa del PbR-SED.
- 52.6% de los participantes opinan que los consultores externos desempeñaron un papel importante en la adopción exitosa del PbR-SED.

Compartición de recursos:

- 55.8% de los participantes opinan que la infraestructura técnica para el PbR-SED fue adecuada para una adopción exitosa de la iniciativa en la organización.
- 50% de los participantes opinan que los recursos asignados a la capacitación para el PbR-SED fueron adecuados para su adopción exitosa en la organización.

Por mucho las características de autoridad presentaron niveles de acuerdo sobresalientes sobre el resto de las características. Aspectos de autoridad como oficios circulares, lineamientos y manuales, designaciones oficiales de líderes del proyecto, un papel claro y formal de las áreas de presupuesto y la autoridad de la SHCP como la oficina de presupuesto con autoridad en la iniciativa del PbR-SED fueron importantes y consideradas incidentes de una adopción exitosa del proyecto.

Características de liderazgo, gobernanza y compartición de recursos tuvieron niveles de acuerdo diferenciados. Para los participantes del cuestionario, liderazgo se manifestó influenciado cuando los ejecutivos de alto nivel o mandos superiores apoyaron el proyecto en sus organizaciones y formalmente subscribieron su apoyo a los líderes del PbR-SED en sus organizaciones mediante oficios circulares, lineamientos y manuales. No obstante, no fue claro si los liderazgos de la SHCP, la SFP y la Oficina de la Presidencia de la República tuvieron una incidencia contundentemente positiva para una adopción exitosa del PbR-SED en sus organizaciones.

En términos de gobernanza, la designación y la labor de los encargados o responsables y de los equipos de trabajo interdisciplinarios del proyecto tuvieron un alto nivel de acuerdo entre los participantes del cuestionario en cuanto a su efecto incidente en la adopción del PbR-SED en las organizaciones. Sin embargo, existen opiniones divididas sobre la incidencia del uso de minutas de reuniones, documentos de planeación y otro material para coordinar los esfuerzos en la adopción del PbR-SED. En adición, nuestros participantes opinan de manera dividida que la contribución de los consultores externos fue incidente e importante para la adopción del PbR-SED, pero existe evidencia que apunta a que sus resultados variaron según el caso.

Por lo que respecta a la compartición de recursos, existe un nivel de acuerdo positivo sobre el personal asignado al proyecto, el cual fue considerado adecuado para la adopción del PbR-SED. Por el contrario, la opinión de nuestros participantes se divide sobre si los recursos asignados a infraestructura técnica y capacitación fueron adecuados para una adopción exitosa del PbR-SED en sus organizaciones. Futuros trabajos deberán reflexionar sobre el papel facilitador u obstaculizador de estos factores de colaboración explorados en el cuestionario.

Los resultados de esta sección del cuestionario también arrojan algunos “consejos” claves para adoptar exitosamente el PbR-SED en sus organizaciones:

- Utilizar oficios circulares, lineamientos y manuales como mecanismos de comunicación clave para la iniciativa.
- Designar oficialmente al líder o líderes del proyecto internamente como respaldo a los que trabajarán en la iniciativa en su organización.
- Crear mecanismos de colaboración entre sus áreas sustantivas con las áreas de planeación, presupuesto, sistemas de información y evaluación de su organización.
- Apoyo o respaldo de los ejecutivos de alto nivel o mandos superiores en el proyecto es fundamental.
- Designar equipos de trabajo interdisciplinarios del proyecto es una práctica exitosa del PbR-SED.
- Evaluar diferentes mecanismos o herramientas de coordinación o de colaboración en la adopción del PbR-SED.
- Definir claramente el papel de los consultores externos en la adopción del PbR-SED en su organización y diagnosticar sus resultados.
- Definir y desarrollar las capacidades y experiencia necesarias del personal asignado en varias áreas relacionadas con el proyecto PbR-SED.

- Asignar recursos tanto en personal capacitado como en infraestructura técnica y de capacitación conforme a las necesidades y planes de su organización en la materia.

3.6. Factores de conocimiento y confianza del Pbr-SED

Purón-Cid [7, 8] identifica varios factores en torno al conocimiento y confianza en la literatura que inciden en una mejor adopción de las reformas presupuestarias. La Tabla 8 muestra en detalle los resultados de las características de estos factores.

**TABLA 8. CARACTERÍSTICAS DE CONOCIMIENTO Y CONFIANZA DEL PBR-SED
(TOTAL DE RESPUESTAS 152)**

CARACTERÍSTICAS		NIVEL DE ACUERDO (%)	NIVEL DE DESACUERDO (%)
CONOCIMIENTO	MIS ANTECEDENTES PROFESIONALES FUERON ÚTILES PARA COMPRENDER EL PBR-SED	87.5%	12.5%
	COMPARTIR EL CONOCIMIENTO CON OTROS PARTICIPANTES DE DIFERENTES ÁREAS COMO PRESUPUESTO, SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN FUE VALIOSO PARA COMPRENDER EL PBR-SED EN MI ORGANIZACIÓN.	84.9%	15.1%
	MI EXPERIENCIA DE TRABAJO PREVIA FUE ÚTIL PARA UNA MEJOR ADOPCIÓN DEL PBR-SED	82.9%	17.1%
	MI EXPERIENCIA EN LA OPERACIÓN DE PROGRAMAS PÚBLICOS FUE ÚTIL PARA UNA MEJOR ADOPCIÓN DEL PBR-SED	80.3%	19.7%
	MI EXPERIENCIA EN PRESUPUESTO FUE ÚTIL PARA UNA MEJOR ADOPCIÓN DEL PBR-SED	75.0%	25.0%
	MI EXPERIENCIA PREVIA EN EL USO DE LOS SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN FUE ÚTIL PARA UNA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED	75.0%	25.0%
	EL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN DEL PBR-SED FUE ÚTIL PARA UNA MEJOR ADOPCIÓN DE LA INICIATIVA EN SU ORGANIZACIÓN	70.4%	29.6%
	EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO EN PROYECTOS PREVIOS DE REFORMA FUERON VALIOSOS PARA UNA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN	67.1%	32.9%
CONFIANZA	MI ROL Y RESPONSABILIDADES FUERON CLAROS CUANDO PARTICIPÉ EN EL PBR-SED EN MI ORGANIZACIÓN	78.3%	21.7%
	LAS EXPERIENCIAS PREVIAS TRABAJANDO CON OTRAS ÁREAS COMO PRESUPUESTO, SISTEMAS O ADMINISTRACIÓN FUERON VALIOSAS PARA UNA MEJOR ADOPCIÓN DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN	73.7%	26.3%
	TU NIVEL DE CONOCIMIENTOS EN PRESUPUESTO TE DIO CONFIANZA EN PARTICIPAR EN EL PROYECTO DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN	71.7%	28.3%
	LAS EXPERIENCIAS PERSONALES PREVIAS EN PROYECTOS SIMILARES DE REFORMA FUERON VALIOSAS PARA UNA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN	71.1%	28.9%
	TU NIVEL DE CONOCIMIENTOS SOBRE LAS TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN USO TE DIO CONFIANZA EN PARTICIPAR EN EL PROYECTO DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN	71.1%	28.9%

CARACTERÍSTICAS		NIVEL DE ACUERDO (%)	NIVEL DE DESACUERDO (%)
	EL ROL Y RESPONSABILIDADES DE OTRAS ORGANIZACIONES QUE PARTICIPABAN EN EL PBR-SED FUERON CLAROS PARA MÍ	69.1%	30.9%
	LOS PARTICIPANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN HAN TRABAJADO JUNTOS COMO GRUPO EN PREVIAS EXPERIENCIAS	61.2%	38.8%
	TUVE INCENTIVOS ATRACTIVOS PARA PARTICIPAR EN EL PBR-SED	39.5%	60.5%
	SE LE RECONOCIÓ SU ESFUERZO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PBR-SED	37.5%	62.5%

Casi todos los factores de conocimiento y confianza registraron los niveles más altos de acuerdo en este cuestionario sobre su incidencia en la adopción del PbR-SED. Sólo dos factores de confianza presentaron un nivel de desacuerdo sobre su incidencia en la adopción del PbR-SED:

Confianza:

- 62.5% de los participantes opinan que no se les reconoció su esfuerzo en la implementación del PbR-SED.
- 60.5% de los participantes opinan que no tienen incentivos atractivos para participar en el PbR-SED.

En promedio, las características de conocimiento y confianza presentaron los mayores niveles de acuerdo de entre todas las características estudiadas. En general, los mecanismos para generar y compartir conocimiento y para generar confianza entre los participantes del PbR-SED se mostraron claves y altamente incidentes en la adopción del PbR-SED en las rutinas cotidianas de los funcionarios. Sin embargo los niveles de desacuerdo sobre la falta de reconocimiento e incentivos en la participación del PbR-SED serán temas de mejora y discusión futuros. Por lo pronto mecanismos y estrategias para compartir y generar conocimiento y confianza son vitales para una adopción exitosa del proyecto en sus organizaciones.

Del un análisis de los resultados sobre los factores del conocimiento y confianza, identifiqué algunos “consejos” claves para adoptar exitosamente el PbR-SED en sus organizaciones:

- Promover mecanismos de compartición del conocimiento entre las áreas de planeación, presupuesto, sistemas y administración en áreas sustantivas.
- Considerar las experiencias previas del personal en proyectos de reforma similares o de colaboración entre las áreas con el fin de designarlo como líderes o miembros del equipo del PbR-SED en su organización.
- Evaluar y diagnosticar el contenido de la capacitación conforme a las necesidades y desarrollo del PbR-SED en su organización.

- Definir claramente roles y responsabilidades de los participantes del PbR-SED en su organización.
- Otorgar reconocimiento oficial e incentivos a aquellos que participan en el proyecto genera confianza.
- Desarrollar conocimientos interdisciplinarios entre los participantes de diferentes áreas de su organización respecto al PbR-SED genera confianza sobre su adopción.
- Construir experiencias positivas en torno al trabajo en equipo genera un ambiente de confianza en la adopción del PbR-SED e incluso para otros proyectos.

35 “consejos” de éxito para la adopción del PbR-SED

Existen varias lecciones útiles para aquellos que han adoptado o intentan adoptar iniciativas como el PbR-SED en sus organizaciones que pueden derivarse de los resultados de este cuestionario. Sin embargo, esta sección sólo discute una selección de 35 “consejos” resultantes del análisis de los resultados del cuestionario que creemos son útiles para una adopción exitosa del PbR-SED en el gobierno. El Anexo 1 detalla una tabla resumen con los 35 consejos. Los consejos de éxito corresponden a lo identificado como crítico y de bajo nivel de acuerdo para la adopción del PbR-SED en su organización en cada una de las secciones del cuestionario.

En la sección 3.1 se discutieron los resultados del cuestionario sobre las características generales de la iniciativa del PbR-SED. Estos resultados me permitieron identificar cinco consejos útiles para la adopción del PbR-SED. En primer orden, se recomienda evitar definir múltiples objetivos para la reforma presupuestaria en su organización. Es decir, un análisis de los objetivos y alcances de la iniciativa genera confusión. Pocos objetivos pero claros. Segundo, se identificó la participación y coordinación de varios profesionales de diferentes áreas dentro de la organización en diferentes fases de adopción del PbR-SED. Esto me lleva a la recomendación de establecer mecanismos de colaboración interdisciplinaria entre participantes de diferentes áreas al interior de su organización como primer nivel de coordinación del PbR-SED. Tercero, los resultados también identifican a varias organizaciones participantes en la adopción del PbR-SED. Esto deriva en la lección de establecer mecanismos de colaboración interorganizacional entre participantes de diferentes organizaciones para realizar una alineación exitosa del PbR-SED en su organización. Cuarto, los resultados indican un patrón de centralización de la adopción del PbR-SED por parte de la SHCP y la SFP, que como recomendación debe de abrirse a una mayor participación de organizaciones claves para definir esquemas de gobernanza interorganizacional a fin de dirigir apropiadamente el PbR-SED en su

organización. Quinto, los resultados indican diferentes estrategias de apoyo con recursos financieros, humanos, tecnológicos, de capacitación y de compartición de conocimiento experto. La recomendación es definir claramente estas estrategias y no sólo conformarse con las estrategias oficiales de la SHCP, la SFP y el CONEVAL hacia una adopción exitosa del PbR-SED en su organización.

En la sección 3.2 se evaluaron los resultados del cuestionario sobre siete categorías de beneficios derivados de la adopción del PbR-SED en las organizaciones. Entre estos beneficios emanaron dos consejos clave para la adopción del PbR-SED en su organización. Primero, se recomienda definir claramente las expectativas reales sobre los verdaderos beneficios y alcances del PbR-SED en su organización y monitorear su avance. Segundo, es necesario crear mecanismos de interacción entre su organización y varios actores potenciales en el uso de la información del desempeño generada por su organización para legisladores, ciudadanos y auditores.

En la sección 3.3 se valoraron varias características contextuales y organizacionales. Entre estas se identificaron seis consejos de éxito que se encontraron críticos para una adopción exitosa del PbR-SED. Primero, se identificó que políticamente es necesario mantener un mensaje constante de que el PbR-SED cuenta con el apoyo de los altos funcionarios de su organización y del apoyo de la SHCP. Segundo, se invita a considerar ajustes a los marcos y reglas presupuestarias internas para introducir el PbR-SED en su organización. Tercero, es preciso retomar y actualizar ejercicios previos de planeación estratégica y estandarización de procesos y actividades como información valiosa para el PbR-SED. Cuarto, es necesario escoger cuidadosamente las capacidades adecuadas al personal encargado del PbR-SED y construirlas con mecanismos de capacitación y compartición del conocimiento apropiadas para su organización. Quinto, es importante extender y/o vincular las reglas de servicio civil e inversión pública con el marco del PbR-SED en su organización. Sexto, para una adopción exitosa del PbR-SED es significativo establecer canales de comunicación e involucramiento con los órganos internos de control y/o representantes de la Función Pública en su organización

En la sección 3.4 se estimaron varias características de los sistemas de información y de presupuesto. Entre estas características, se elaboraron seis consejos. Primero, se recomienda verificar la correcta alineación de sus sistemas presupuestarios y de información (u otros medios electrónicos) al interior de su organización para la recolección, carga, actualización, análisis y reporte de la información del desempeño. Segundo, es importante definir flujos de carga, revisión y autorización de la información y el calendario para la coordinación de las actividades de planeación, programación, presupuesto y evaluación de la información del desempeño entre las áreas de su organización en el proceso presupuestario. Tercero, es necesario colaborar

directamente con el personal de la SHCP, la SFP y el CONEVAL para retroalimentar el desarrollo de políticas, lineamientos, manuales, sistemas de información y procesos de validación de la información del desempeño de estas instituciones. Cuarto, es substancial mantener una comunicación abierta y puntual sobre las estrategias de implementación del PbR-SED en su organización. Quinto, se requiere informar claramente a los participantes de su organización sobre la metodología, información requerida y responsabilidades presupuestarias de la iniciativa PbR-SED. Sexto, se identificó que el desarrollo de un lenguaje común de términos y conceptos del PbR-SED entre los participantes en su organización es clave para una adopción exitosa del PbR-SED.

En la sección 3.5 se discutieron los resultados del cuestionario sobre los esquemas de colaboración de la iniciativa del PbR-SED. Los resultados me permitieron identificar nueve consejos clave para la adopción del PbR-SED. Primero, se encontró significativo utilizar oficios circulares, lineamientos y manuales como mecanismos de comunicación clave para la iniciativa. Segundo, es aconsejable designar oficialmente al líder o líderes del proyecto internamente como respaldo a los que trabajarán en la iniciativa en su organización. Tercero, es importante crear mecanismos de colaboración entre sus áreas sustantivas con las áreas de planeación, presupuesto, sistemas de información y evaluación de su organización. Cuarto, se identifica como fundamental el apoyo o respaldo de los ejecutivos de alto nivel o mandos superiores en el proyecto. Quinto, es crítico designar equipos de trabajo interdisciplinarios del proyecto es una práctica exitosa del PbR-SED. Sexto, evaluar diferentes mecanismos o herramientas de coordinación o de colaboración en la adopción del PbR-SED soporta una adecuada comunicación entre los participantes del proyecto en su organización. Séptimo, es conveniente definir claramente el papel de los consultores externos en la adopción del PbR-SED en su organización y diagnosticar sus resultados. Octavo, es necesario definir y desarrollar las capacidades y experiencia necesarias del personal asignado en varias áreas relacionadas con el proyecto PbR-SED. Noveno, es necesario asignar recursos tanto en personal capacitado como en infraestructura técnica y de capacitación conforme a las necesidades y planes de su organización en la materia.

En la sección 3.6 se abordaron los resultados del cuestionario sobre aspectos de conocimiento y confianza. En términos de conocimiento, se identificaron tres consejos clave para una adopción exitosa del PbR-SED en su organización. Primero, se recomienda promover mecanismos de compartición del conocimiento entre las áreas de planeación, presupuesto, sistemas y administración en áreas sustantivas. Segundo, es conveniente evaluar y diagnosticar el contenido de la capacitación conforme a las necesidades y desarrollo del PbR-SED en su organización. Tercero, para una adopción exitosa es crítico desarrollar conocimientos interdisciplinarios entre los participantes

de diferentes áreas de su organización respecto al PbR-SED genera confianza sobre su adopción

En materia de confianza, se seleccionaron cuatro consejos críticos. Primero, es necesario considerar las experiencias previas del personal en proyectos de reforma similares o de colaboración entre las áreas con el fin de designarlo como líderes o miembros del equipo del PbR-SED en su organización. Segundo, es importante definir claramente roles y responsabilidades de los participantes del PbR-SED en su organización. Tercero, es significativo otorgar reconocimiento oficial e incentivos a aquellos que participan en el proyecto genera confianza. Cuarto, es útil considerar las experiencias positivas entorno al trabajo en equipo genera un ambiente de confianza en la adopción del PbR-SED e incluso para otros proyectos.

Conclusiones

Este documento de trabajo realizó un resumen descriptivo de las respuestas del cuestionario sobre la iniciativa PbR-SED. El objetivo del cuestionario fue evaluar el nivel de adopción de varios componentes de una de las reformas al sistema presupuestario más contemporánea en nuestro país. En particular se evaluaron 221 opiniones de varios funcionarios públicos del gobierno federal y los gobiernos estatales que han participado en el PbR-SED.

Los resultados de la encuesta sirvieron para responder a varias de las interrogantes originalmente planteadas:

- *¿Quiénes participan en la adopción del PbR-SED?* Para la adopción del PbR-SED, el cuestionario registró la participación de funcionarios públicos en distintos niveles de responsabilidad distribuidos en diversas áreas revelando la necesidad de colaboración interdisciplinaria e interorganizacional (ver Gráficas 1 y 3 y Tabla 2). Los resultados indican que la participación en el PbR-SED no es exclusiva de las áreas de presupuesto, sino que existen diversas áreas de adscripción, tales como presupuesto, administración de programas, sistemas de información planeación, evaluación, administrativas, órganos internos de control y auditoría.
- *¿Qué tipos de colaboración se requieren para la adopción del PbR-SED?* Los resultados del cuestionario ofrecen evidencia de que existen diversos tipos de colaboración para la adopción del PbR-SED (ver Gráficas 3 y 4 y Tabla 2). En general los resultados apuntan a varios niveles de colaboración. En un primer nivel, la adopción del PbR-SED requiere un tipo de colaboración al interior de la organización de tipo interorganizacional. Posteriormente, la adopción de la iniciativa requiere una colaboración de corte interorganizacional entre distintas secretarías o entes dentro del mismo nivel de gobierno, y en subsecuentes niveles se necesita una colaboración con los gobiernos estatales y municipales, universidades públicas, organismos internacionales y hasta la iniciativa privada.
- *¿Qué recursos se han utilizado para adoptar el PbR-SED en las organizaciones?* En este sentido, los resultados del cuestionario muestran los tipos de apoyos para la adopción del PbR-SED: recursos financieros, capacitación, tecnologías de información, conocimientos informáticos y personal experto. Los resultados también describen un panorama de centralización de la operación de estos apoyos durante la adopción del PbR-SED por parte del gobierno federal, a través de la SHCP, la SFP y la CONEVAL. Los resultados del cuestionario también detectan otros mecanismos de apoyo a través de instancias tales como los gobiernos estatales y municipales y otros muy pocos casos de apoyo mediante

organizaciones no lucrativas o del sector privado tales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

- *¿Cuáles son los componentes del PbR-SED en la práctica del PbR-SED?* Los resultados de la encuesta muestran evidencia de que el PbR-SED no es exclusivamente presupuestario. La reforma incluye múltiples estructuras traslapadas entre sí de naturaleza contextual, organizacional, presupuestaria, tecnológica, informática y colaboración. Incluso, las iniciativas contemporáneas de reforma presupuestaria como la del PbR-SED involucran aspectos cognitivos de sus participantes en materia de conocimiento y confianza sobre la adopción de la iniciativa y de lo que otros participantes realizan para su implementación. La sección 4 y sus sub-secciones describen en detalle los resultados de cada uno de los componentes del PbR-SED.
- *¿Qué características generales de implementación fueron críticas en la adopción del PbR-SED?* Los resultados del cuestionario detectaron cinco características generales sobre la implementación del PbR-SED que resultaron críticas para su adopción entre los participantes.
- Primero, la versión oficial define múltiples objetivos para la reforma presupuestaria. Esto originó una falta de claridad sobre el objetivo del PbR-SED entre los participantes. Los resultados del cuestionario también indican esta variación en la percepción del objetivo de la iniciativa entre los participantes (ver Gráfica 2 y Tabla 1). Como resultado es importante definir claramente el objetivo y alcances del PbR-SED en su organización.
- Segundo, los resultados del cuestionario muestran una crítica participación y coordinación de profesionales de diferentes áreas en cada una de las fases de adopción del PbR-SED (ver Gráfica 3 y Tabla 2). Por lo que es necesario establecer mecanismos de colaboración interdisciplinaria entre participantes de diferentes áreas al interior de su organización como primer nivel de coordinación del PbR-SED.
- Tercero, los resultados del cuestionario identifican a varias organizaciones en diferentes niveles de gobierno, el sector privado, organismos internacionales y universidades que interactúan entre sí para la adopción del PbR-SED (ver Gráfica 4). De ahí que se recomiende establecer mecanismos de colaboración interorganizacional entre participantes de diferentes organizaciones para realizar una alineación exitosa del PbR-SED en su organización.
- Cuarto, los resultados del cuestionario revelan un patrón de colaboración centralizado (ver Gráfica 5). Como recomendación se sugiere crear canales de mayor participación de organizaciones clave, no sólo de la SHCP, la SFP o el CONEVAL, a fin de definir esquemas de gobernanza interorganizacional más completos y dirigir apropiadamente el PbR-SED en su organización.

- Quinto, los resultados del cuestionario señalan la presencia de diferentes estrategias de apoyos con recursos financieros, humanos, tecnológicos, de capacitación y de compartición de conocimiento experto (ver Gráfica 6). Sin embargo, se recomienda mayor involucramiento de apoyos en diferentes niveles de gobierno, en particular el estatal y municipal para una adopción exitosa del PbR-SED en su organización.
- *¿Cómo perciben los funcionarios públicos los beneficios del PbR-SED en sus organizaciones?* Los resultados del cuestionario identifican varios beneficios dentro de siete categorías: 1) incrementa la eficiencia y reduce costos, 2) mejora los servicios públicos, 3) fortalece la rendición de cuentas, 4) incrementa la comunicación y acceso de información, 5) mejora la colaboración interdisciplinaria, 6) mejora la colaboración interorganizacional y 7) incrementa el conocimiento y ayuda a compartirlo (ver Tabla 3). En general, los funcionarios públicos perciben que la adopción del PbR-SED ha resultado en un mecanismo de colaboración, de entendimiento sobre el funcionamiento del gobierno y de compartición del conocimiento tanto entre participantes de diferentes áreas al interior de la organización (colaboración interdisciplinaria) como entre participantes de organizaciones reformadoras e implementadoras (colaboración interorganizacional). La adopción del PbR-SED en las rutinas de los funcionarios también ha permitido cierta alineación entre los planes, programas y presupuestos. Sin embargo, existen opiniones divididas sobre si la iniciativa del PbR-SED ha generado ahorros en el gasto público o falta de uso de la información del desempeño por actores claves tales como legisladores y ciudadanos. Hay también una percepción entre los funcionarios públicos que el PbR-SED en general no ha sido un éxito, ni que la SFP y otros entes fiscalizadores han colaborado en la adopción del PbR-SED.
- *¿Cómo incidieron los factores contextuales y organizacionales en este proceso de adopción del PbR-SED?* Los resultados del cuestionario fueron agrupados en cinco categorías: sociales, económicos, políticos, institucionales y organizacionales (ver Tabla 4). Entre estos factores, algunos factores políticos, institucionales y organizacionales tuvieron un nivel de acuerdo importante sobre su incidencia en la adopción del PbR-SED.
- *¿Qué papel tuvieron las características de los sistemas de información y presupuesto en la adopción del PbR-SED?* Los resultados del cuestionario también me permitieron evaluar la percepción de los funcionarios públicos sobre diferentes características de los sistemas de información y presupuesto (ver Tabla 5). En general las características presupuestarias presentaron mayor nivel de acuerdo sobre su incidencia en la adopción del PbR-SED que las características de sistemas de información. Esto implica que existen espacios de mejora en los sistemas

de información y otros medios electrónicos como repositorios oficiales de la información del desempeño y canales de interacción entre los participantes del PbR-SED.

- *¿Qué influencia tuvieron los diferentes esquemas de colaboración en la adopción del PbR-SED?* Los resultados del cuestionario revelan que las características de autoridad presentaron niveles de acuerdo sobresaliente sobre el resto de las características de colaboración. Aspectos de autoridad como oficios circulares, lineamientos y manuales, designaciones oficiales de líderes del proyecto, un papel claro y formal de las áreas de presupuesto y la autoridad de la SHCP como la oficina de presupuesto con autoridad en la iniciativa del PbR-SED fueron importantes y consideradas incidentes de una adopción exitosa del proyecto. Otras características tales como liderazgo, gobernanza y compartición de recursos tuvieron niveles de acuerdo diferenciados. La Tabla 7 muestra el detalle de la influencia de cada uno de los esquemas de colaboración.
- *¿Qué impacto alcanzó la capacitación en el desarrollo de conocimiento y confianza en la iniciativa del PbR-SED?* Los resultados del cuestionario indican que las características de conocimiento y confianza tuvieron los mayores niveles de acuerdo sobre su incidencia en una adopción exitosa del PbR-SED de entre todas las características estudiadas. Los mecanismos para generar y compartir conocimiento y para generar confianza entre los participantes del PbR-SED se mostraron claves y altamente incidentes en la adopción del PbR-SED en las rutinas cotidianas de los funcionarios públicos. Sin embargo los niveles de desacuerdo sobre la falta de reconocimiento e incentivos en la participación del PbR-SED serán temas de mejora y discusión futuros. Por lo pronto mecanismos y estrategias para compartir y generar conocimiento y confianza son vitales para una adopción exitosa del proyecto en sus organizaciones.

Por último, la principal motivación del cuestionario es que sus resultados sirvan para extender el conocimiento sobre los posibles obstáculos y facilitadores que enfrentan los funcionarios públicos en sus rutinas de trabajo y contextos organizacionales durante la adopción del PbR-SED. Para ello, con base en el análisis de los resultados de la encuesta, se identificaron 35 “consejos” (ver Anexo 1) que creemos son útiles para una adopción exitosa del PbR-SED en el gobierno o para una evaluación o detección de problemas para re-orientar sus esfuerzos hacia un mejor sistema presupuestario con información del desempeño útil y con impacto en las decisiones de gasto público. Futuros trabajos deberán reflexionar sobre el papel facilitador u obstaculizador de cada uno de estos factores explorados en el cuestionario.

Anexos

Anexo 1. 35 Consejos para una adopción exitosa del PbR-SED

CONSEJOS CLAVE PARA UNA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PbR-SED	
1	EVITAR DEFINIR MÚLTIPLES OBJETIVOS PARA LA REFORMA PRESUPUESTARIA GENERA CONFUSIÓN. POCOS OBJETIVOS PERO CLAROS (VER SECCIÓN 4.1).
2	ESTABLECER MECANISMOS DE COLABORACIÓN INTERDISCIPLINARIA ENTRE PARTICIPANTES DE DIFERENTES ÁREAS AL INTERIOR DE SU ORGANIZACIÓN COMO PRIMER NIVEL DE COORDINACIÓN DEL PbR-SED (VER SECCIÓN 4.1).
3	ESTABLECER MECANISMOS DE COLABORACIÓN INTERORGANIZACIONAL ENTRE PARTICIPANTES DE DIFERENTES ORGANIZACIONES PARA REALIZAR UNA ALINEACIÓN EXITOSA DEL PbR-SED EN SU ORGANIZACIÓN (VER SECCIÓN 4.1).
4	CREAR CANALES DE MAYOR PARTICIPACIÓN DE ORGANIZACIONES CLAVE, NO SÓLO DE HACIENDA Y FUNCIÓN PÚBLICA, PARA DEFINIR ESQUEMAS DE GOBERNANZA INTERORGANIZACIONAL A FIN DE DIRIGIR APROPIADAMENTE EL PbR-SED EN SU ORGANIZACIÓN (VER SECCIÓN 4.1).
5	ESTABLECER ESTRATEGIAS DE APOYOS CON RECURSOS FINANCIEROS, HUMANOS, TECNOLÓGICOS, DE CAPACITACIÓN Y DE COMPARTICIÓN DE CONOCIMIENTO EXPERTO PARA UNA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PbR-SED EN SU ORGANIZACIÓN (VER SECCIÓN 4.1).
6	DEFINIR EXPECTATIVAS REALES SOBRE LOS VERDADEROS BENEFICIOS Y ALCANCES DEL PbR-SED EN SU ORGANIZACIÓN Y MONITOREAR SU AVANCE (VER SECCIÓN 4.2).
7	CREAR MECANISMOS DE INTERACCIÓN ENTRE SU ORGANIZACIÓN Y VARIOS ACTORES POTENCIALES EN EL USO DE LA INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO TALES COMO LEGISLADORES, CIUDADANOS Y AUDITORES (VER SECCIÓN 4.2).
8	MANTENER EL MENSAJE CONSTANTE DE QUE EL PbR-SED CUENTA CON EL APOYO POLÍTICO DE LOS ALTOS FUNCIONARIOS DE SU ORGANIZACIÓN Y EL APOYO DE LA SHCP (VER SECCIÓN 4.3).
9	CONSIDERAR AJUSTES A LOS MARCOS Y REGLAS PRESUPUESTARIAS INTERNAS PARA INTRODUCIR EL PbR-SED EN SU ORGANIZACIÓN (VER SECCIÓN 4.3).
10	RETOMAR Y ACTUALIZAR EJERCICIOS PREVIOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y ACTIVIDADES COMO INFORMACIÓN VALIOSA PARA EL PbR-SED (VER SECCIÓN 4.3).
11	ESCOGER CUIDADOSAMENTE O CONSTRUIR CAPACIDADES ADECUADAS AL PERSONAL ENCARGADO DEL PbR-SED EN SU ORGANIZACIÓN (VER SECCIÓN 4.3).
12	EXTENDER Y/O VINCULAR LAS REGLAS DE SERVICIO CIVIL E INVERSIÓN PÚBLICA CON EL MARCO DEL PbR-SED EN SU ORGANIZACIÓN (VER SECCIÓN 4.3).
13	ESTABLECER CANALES DE COMUNICACIÓN E INVOLUCRAMIENTO CON LOS ÓRGANOS INTERNOS DE CONTROL Y/O REPRESENTANTES DE LA FUNCIÓN PÚBLICA EN SU ORGANIZACIÓN (VER SECCIÓN 4.3).
14	VERIFICAR LA CORRECTA ALINEACIÓN DE SUS SISTEMAS PRESUPUESTARIOS Y DE INFORMACIÓN (U OTROS MEDIOS ELECTRÓNICOS) AL INTERIOR DE SU ORGANIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN, CARGA, ACTUALIZACIÓN, ANÁLISIS Y REPORTE DE LA INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO (VER SECCIÓN 4.4).
15	DEFINIR FLUJOS DE CARGA, REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CALENDARIO PARA LA COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO ENTRE LAS ÁREAS DE SU ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO PRESUPUESTARIO (VER SECCIÓN 4.4).
16	COLABORAR DIRECTAMENTE CON EL PERSONAL DE LA SHCP, LA SFP Y EL CONEVAL PARA RETROALIMENTAR EL DESARROLLO DE POLÍTICAS, LINEAMIENTOS, MANUALES, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y PROCESOS DE VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO DE ESTAS INSTITUCIONES (VER SECCIÓN 4.4).
17	MANTENER UNA COMUNICACIÓN ABIERTA Y PUNTUAL SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PbR-SED EN SU ORGANIZACIÓN (VER SECCIÓN 4.4).
18	INFORMAR CLARAMENTE SOBRE LA METODOLOGÍA, INFORMACIÓN REQUERIDA Y RESPONSABILIDADES PRESUPUESTARIAS DE LA INICIATIVA PbR-SED A CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES DEL PROYECTO EN SU ORGANIZACIÓN (VER SECCIÓN 4.4).
19	DESARROLLAR UN LENGUAJE COMÚN DE TÉRMINOS Y CONCEPTOS DEL PbR-SED ENTRE LOS PARTICIPANTES EN SU ORGANIZACIÓN (VER SECCIÓN 4.4).
20	UTILIZAR OFICIOS CIRCULARES, LINEAMIENTOS Y MANUALES COMO MECANISMOS DE COMUNICACIÓN CLAVE PARA LA INICIATIVA (VER SECCIÓN 4.5).
21	DESIGNAR OFICIALMENTE AL LÍDER O LÍDERES DEL PROYECTO INTERNAMENTE COMO RESPALDO A LOS QUE TRABAJARÁN EN LA INICIATIVA EN SU ORGANIZACIÓN (VER SECCIÓN 4.5).
22	CREAR MECANISMOS DE COLABORACIÓN ENTRE SUS ÁREAS SUSTANTIVAS CON LAS ÁREAS DE PLANEACIÓN, PRESUPUESTO, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN DE SU ORGANIZACIÓN (VER SECCIÓN 4.5).

CONSEJOS CLAVE PARA UNA ADOPCIÓN EXITOSA DEL PBR-SED	
23	APOYO O RESPALDO DE LOS EJECUTIVOS DE ALTO NIVEL O MANDOS SUPERIORES EN EL PROYECTO ES FUNDAMENTAL (VER SECCIÓN 4.5).
24	DESIGNAR EQUIPOS DE TRABAJO INTERDISCIPLINARIOS DEL PROYECTO ES UNA PRÁCTICA EXITOSA DEL PBR-SED (VER SECCIÓN 4.5).
25	EVALUAR DIFERENTES MECANISMOS O HERRAMIENTAS DE COORDINACIÓN O DE COLABORACIÓN EN LA ADOPCIÓN DEL PBR-SED (VER SECCIÓN 4.5).
26	DEFINIR CLARAMENTE EL PAPEL DE LOS CONSULTORES EXTERNOS EN LA ADOPCIÓN DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN Y DIAGNOSTICAR SUS RESULTADOS (VER SECCIÓN 4.5).
27	DEFINIR Y DESARROLLAR LAS CAPACIDADES Y EXPERIENCIA NECESARIAS DEL PERSONAL ASIGNADO EN VARIAS ÁREAS RELACIONADAS CON EL PROYECTO PBR-SED (VER SECCIÓN 4.5).
28	ASIGNAR RECURSOS TANTO EN PERSONAL CAPACITADO COMO EN INFRAESTRUCTURA TÉCNICA Y DE CAPACITACIÓN CONFORME A LAS NECESIDADES Y PLANES DE SU ORGANIZACIÓN EN LA MATERIA (VER SECCIÓN 4.5).
29	PROMOVER MECANISMOS DE COMPARTICIÓN DEL CONOCIMIENTO ENTRE LAS ÁREAS DE PLANEACIÓN, PRESUPUESTO, SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN EN ÁREAS SUSTANTIVAS (VER SECCIÓN 4.6).
30	CONSIDERAR LAS EXPERIENCIAS PREVIAS DEL PERSONAL EN PROYECTOS DE REFORMA SIMILARES O DE COLABORACIÓN ENTRE LAS ÁREAS CON EL FIN DE DESIGNARLO COMO LÍDERES O MIEMBROS DEL EQUIPO DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN (VER SECCIÓN 4.6).
31	EVALUAR Y DIAGNOSTICAR EL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN CONFORME A LAS NECESIDADES Y DESARROLLO DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN (VER SECCIÓN 4.6).
32	DEFINIR CLARAMENTE ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LOS PARTICIPANTES DEL PBR-SED EN SU ORGANIZACIÓN (VER SECCIÓN 4.6).
33	OTORGAR RECONOCIMIENTO OFICIAL E INCENTIVOS A AQUELLOS QUE PARTICIPAN EN EL PROYECTO GENERA CONFIANZA (VER SECCIÓN 4.6).
34	DESARROLLAR CONOCIMIENTOS INTERDISCIPLINARIO ENTRE LOS PARTICIPANTES DE DIFERENTES ÁREAS DE SU ORGANIZACIÓN RESPECTO AL PBR-SED GENERA CONFIANZA SOBRE SU ADOPCIÓN (VER SECCIÓN 4.6).
35	CONSTRUIR EXPERIENCIAS POSITIVAS ENTORNO AL TRABAJO EN EQUIPO GENERA UN AMBIENTE DE CONFIANZA EN LA ADOPCIÓN DEL PBR-SED E INCLUSO PARA OTROS PROYECTOS (VER SECCIÓN 4.6).

Siglas y anacronismos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CIDE	Centro de Investigación y Docencias Económicas
CNDH	Comisión Nacional de Derechos Humanos
CONAVIS	Comisión Nacional de Vivienda
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación

Económica y Social

IMJUVE	Instituto Mexicano de la Juventud
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
PbR-SED	Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
UNAM	Universidad Autónoma de México

Bibliografía

- Arellano, D. (2004), Performance based budget in the Latin American context: An analysis of the recent reforms on the budgetary systems of Brazil, Chile, Colombia and Mexico, Documento de Trabajo No. 143, México, D. F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Arellano D., Gil-García J. R., Ramírez Macías J. J. y Rojano A. (2010), "Nueva gestión pública en acción: procesos de modernización presupuestal. Una exploración en términos organizativos: Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México", en *Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*, David Arellano Gault (coordinador), México, D.F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Miguel Ángel Porrúa.
- _____ (2000), Reformas presupuestales dirigidas a resultados: Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México. Una aproximación crítica. Documento de Trabajo No. 84, México, D.F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas, División de Administración Pública.
- Arellano, D. y Purón, G. (2010), México. "Reforma al sistema presupuestal: una reforma atrapada por las inercias", en *Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*, David Arellano Gault (coordinador), México, D.F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas: Miguel Ángel Porrúa.
- Arellano, D. y Ramírez E. (2007), "Performance Based Budget in Latin American Context: An analysis of the Recent Reforms of the Budgetary Systems of Brazil, Chile, Colombia, and Mexico", en *Handbook of Performance Measurement and Budgeting*, Frances S. Berry (coordinador), SAGE, Thousand Oaks.
- Bryman, Alan (2004), *Social Research Methods*, Oxford University Press, New York.
- Caso, Raphael A. (2011), Capítulo 2. "El presupuesto basado en resultados (PbR) y el sistema de evaluación del desempeño (SED) en México: una propuesta para entidades federativas", en *La evaluación de políticas públicas en México*. José María Ramos, José Sosa y Félix Acosta (coordinadores). El Colegio de la Frontera Norte, Instituto Nacional de Administración Pública, México.
- Chávez Presa, J. A. (2000), *Para recobrar la confianza en el gobierno: hacia la transparencia y mejores resultados con el presupuesto público*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Edwards, G. C. (1980), *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press, Washington, DC.
- Grizzle, G. A. y Pettijohn C. D. (2002), "Implementing Performance-Based Program Budgeting: A System-Dynamics Perspective". *Public Administration Review*, 62, No. 1, January/February 2, (X)
- Kettl, D. F. (2000), *The Global Public Management Revolution: a report on the transformation of Governance*. The Brookings Institution. Washington, D.C.
- Lüder, K. G. (1992), "A Contingency Model of Governmental Accounting Innovations in the Political-Administrative Environment". *Research in Governmental and Nonprofit Accounting*, 7 (1992), 99-127.

- OCDE (1997). *In Search of Results: Performance Management Practices*, Paris: PUMA/OECD.
- OCDE (2007), *Performance Budgeting in OECD Countries*, Paris, France. PUMA/OECD.
- Pollitt, C. y Bouckaert G. (2000), *Public Management Reform: An International Comparison*. Oxford University Press.
- Premchand, A. (1981), "Government Budget Reforms: Agenda for the 1980s", *Public Budgeting & Finance*, Autumn.
- Purón-Cid, Gabriel (2010), *Extending Structuration Theory: A Study of an IT-Enabled Budget Reform in Mexico*. Tesis no publicada para obtener el grado de Doctor en la University at Albany, State University of New York.
- _____(2011), "Extending Structuration Theory: A Study of an IT-Enabled Budget Reform in the Context of Cross-boundary Collaboration". Artículo presentado en 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV2011) en Tallinn, Estonia 26-28 Septiembre.
- Rubin, I. S. (1990), "Budget theory and budget practice: How good the fit?" *Public Administration Review*, 50, 179-189.
- Scott, Graham (2008), "Some Observations on the Concepts and the State of the Art in Performance Budgeting", artículo presentado en la Conferencia Internacional sobre el Presupuesto basado en Resultados realizada en la Ciudad de México, Junio 9-10.
- Schick, Allen (2008), "Getting Performance Budgeting to Perform", artículo presentado en la Conferencia Internacional sobre el Presupuesto basado en Resultados realizada en la Ciudad de México, Junio 9-10.
- Sour, L. y E. Rosillo (2007), *¿Cuáles son los resultados del presupuesto por resultados?*, Documento de Trabajo No. 198, México, D.F.: Centro de Investigaciones y Docencia Económicas, División de Administración Pública.
- Van Reeth, W. (2002), *The bearable lightness of budgeting. An explorative research on the uneven implementation of performance oriented budget reform*. Doctoral Degree Thesis, Catholic University of Leuven, Leuven, Germany.
- World Bank (2008), "Performance-Informed Budgeting in Latin America Experiences and Opportunities", elaborado por World Bank Public Sector and Governance Unit, Latin America and the Caribbean Region, artículo presentado en la Conferencia Internacional sobre el Presupuesto basado en Resultados realizada en la Ciudad de México, Junio 9-10.

Novedades

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- Ma. Amparo Casar, *Representation and Decision Making in the Mexican Congress*, DTAP-258
- Guillermo Cejudo y Dirk Zavala, *Procesos y prácticas del acceso a la información: un ejercicio de usuario simulado*, DTAP-257
- Ernesto Flores-Roux y Judith Mariscal, *The Development of Mobile Money Systems*, DTAP-256
- David Arellano *et al.*, *Control de los conflictos de interés*, DTAP-255
- David Arellano, Víctor Figueras y Walter Lepore, *Política de tránsito en el DF de México: una introducción a su estudio empírico*, DTAP-254
- Sergio Cárdenas y Maximiliano Cárdenas, *La participación del poder legislativo en la definición de la política educativa en México*, DTAP-253
- Sergio Cárdenas, *Administración centrada en la escuela*, DTAP-252
- Joanna D. Lucio, Edgar Ramírez y Sergio Cárdenas, *¿Libertad para quién? El efecto de comunidades cerradas en el espacio urbano*, DTAP-251
- Edgar E. Ramírez, *Land Development Permitting*, DTAP-250
- Rodrigo Sandoval-Almazán, Luis F. Luna-Reyes y J. Ramón Gil-García, *Índice de Gobierno Electrónico Estatal: La medición 2009*, DTAP-249

DIVISIÓN DE ECONOMÍA

- Rafael Garduño-Rivera and Esteban Fernández-Vázquez, *Ecological Inference with Entropy Econometrics: Using the Mexican Census as a Benchmark*, DTE-511
- Rafael Garduño, Kathy Baylis and Mary P. Arends-Kuenning, *Regional Economic Analysis of Internal Migration in Mexico*, DTE-510
- Brasil Acosta Peña and Andrés Aradillas López, *Semi-Empirical Likelihood Estimation of Manufacturing Interaction-Based Model...*, DTE-509
- Brasil Acosta Peña, *Technical Efficiency in the Mexican Manufacturing Sector: A Stochastic Frontier Approach*, DTE-508
- Brasil Acosta Peña, *Estimation of a Multiple Equilibrium Game with Complete Information...*, DTE-507
- Juan Rosellón, Anne Neumann and Hannes Weigt, *Removing Cross-Border Capacity Bottlenecks in the European Natural Gas Market...*, DTE-506
- Alejandro López and Javier Parada, *Poverty Dynamics in Rural Mexico: An Analysis Using Four Generations of Poverty Measurement*, DTE-505
- Kaniska Dam and Antonio Jiménez-Martínez, *A Note on Bargaining over Complementary Pieces of Information in Networks*, DTE-504
- David Mayer y Grodecz Ramírez, *Ciclo de vida humano y ciclo de vida urbano: Urbanización y desarrollo económico*, DTE-503
- Kaniska Dam y Daniel Ruiz Pérez, *On the Existence of Sharecropping*, DTE-502

DIVISIÓN DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

- Rafael Velázquez, *La política exterior de Estados Unidos hacia México bajo la administración de Barack Obama*, DTEI-220
- Rafael Velázquez y Jorge Schiavon, *La cooperación internacional descentralizada para el desarrollo en México*, DTEI-219
- Kimberly A. Nolan García, *Whose Preferences?: Latin American Trade Promotion Pacts as a Tool of US Foreign Policy*, DTEI-218
- Farid Kahhat, Rodrigo Morales y Ana Paula Peñalva, *El Perú, las Américas y el Mundo. Opinión pública y política exterior en Perú, 2010*, DTEI-217
- Guadalupe González, Jorge Schiavon, David Crow y Gerardo Maldonado, *Mexico, the Americas and the World 2010...*, DTEI-216
- Guadalupe González, Jorge Schiavon, David Crow y Gerardo Maldonado, *México, las Américas y el Mundo 2010. Política exterior: Opinión pública y líderes*, DTEI-215
- Gerardo Maldonado, *Desapego político y desafección institucional en México: ¿Desafíos para la calidad de la democracia?*, DTEI-214
- Luz María de la Mora, *Opening Markets without Reciprocity: Explaining Mexico's Trade Policy, 2000-2010*, DTEI-213
- Farid Kahhat, *Las industrias extractivas y sus implicaciones políticas y económicas*, DTEI-212
- Mariana Magaldi de Sousa, *Trade Openness and the Channels of its Impact on Democracy*, DTEI-211

DIVISIÓN DE ESTUDIOS JURÍDICOS

- María Mercedes Albornoz, *Cooperación interamericana en materia de restitución de menores*, DTEJ-56
- Marcelo Bergman, *Crimen y desempleo en México: ¿Una correlación espuria?*, DTEJ-55
- Jimena Moreno, Xiao Recio y Cynthia Michel, *La conservación del acuario del mundo. Alternativas y recomendaciones para el Golfo de California*, DTEJ-54
- María Solange Maqueo, *Mecanismos de tutela de los derechos de los beneficiarios*, DTEJ-53
- Rodolfo Sarsfield, *The Mordida's Game. How institutions incentive corruption*, DTEJ-52
- Ángela Guerrero, Alejandro Madrazo, José Cruz y Tania Ramírez, *Identificación de las estrategias de la industria tabacalera en México*, DTEJ-51
- Estefanía Vela, *Current Abortion Regulation in Mexico*, DTEJ-50
- Adriana García and Alejandro Tello, *Salaries, Appellate Jurisdiction and Judges Performance*, DTEJ-49
- Ana Elena Fierro and Adriana García, *Design Matters: The Case of Mexican Administrative Courts*, DTEJ-48
- Gustavo Fondevila, *Estudio de percepción de magistrados del servicio de administración de justicia familiar en el Distrito Federal*, DTEJ-47

DIVISIÓN DE ESTUDIOS POLÍTICOS

- Ana Carolina Garriga, *Regulatory Lags, Liberalization, and Vulnerability to Systemic Banking Crises*, DTEP-232
- Rosario Aguilar, *The Tones of Democratic Challenges: Skin Color and Race in Mexico*, DTEP-231
- Rosario Aguilar, *Social and Political Consequences of Stereotypes Related to Racial Phenotypes in Mexico*, DTEP-230
- Raúl C. González and Caitlin Milazzo, *An Argument for the 'Best Loser' Principle in Mexico*, DTEP-229
- Francisco Javier Aparicio and Covadonga Meseguer, *Supply or Demand? Politics and the 3x1 Program for Migrants*, DTEP-228
- Ana Carolina Garriga and Brian J. Phillips, *Foreign Aid and Investment in Post-Conflict Countries*, DTEP-227
- Allyson Benton, *The Origins of Mexico's Municipal Usos y Costumbres Regimes*, DTEP-226
- Ana Carolina Garriga, *Objetivos, instrumentos y resultados de política monetaria. México 1980-2010*, DTEP-225
- Andreas Schedler, *The Limits to Bureaucratic Measurement. Observation and Judgment in Comparative Political Data Development*, DTEP-224
- Andrea Pozas and Julio Ríos, *Constituted Powers in Constitution-Making Processes. Supreme Court Judges, Constitutional Reform and the Design of Judicial Councils*, DTEP-223

DIVISIÓN DE HISTORIA

- Michael Sauter, *Human Space: The Rise of Euclidism and the Construction of an Early-Modern World, 1400-1800*, DTH-75
- Michael Sauter, *Strangers to the World: Astronomy and the Birth of Anthropology in the Eighteenth Century*, DTH-74
- Jean Meyer, *Una revista curial antisemita en el siglo XIX: Civiltá Cattolica*, DTH-73
- Jean Meyer, *Dos siglos, dos naciones: México y Francia, 1810- 2010*, DTH-72
- Adriana Luna, *La era legislativa en Nápoles: De soberanías y tradiciones*, DTH-71
- Adriana Luna, *El surgimiento de la Escuela de Economía Política Napolitana*, DTH-70
- Pablo Mijangos, *La historiografía jurídica mexicana durante los últimos veinte años*, DTH-69
- Sergio Visacovsky, *"Hasta la próxima crisis". Historia cíclica, virtudes genealógicas y la identidad de clase media entre los afectados por la debacle financiera en la Argentina (2001-2002)*, DTH-68
- Rafael Rojas, *El debate de la Independencia. Opinión pública y guerra civil en México (1808-1830)*, DTH-67
- Michael Sauter, *The Liminality of Man: Astronomy and the Birth of Anthropology in the Eighteenth Century*, DTH-66

Ventas

El CIDE es una institución de educación superior especializada particularmente en las disciplinas de Economía, Administración Pública, Estudios Internacionales, Estudios Políticos, Historia y Estudios Jurídicos. El Centro publica, como producto del ejercicio intelectual de sus investigadores, libros, documentos de trabajo, y cuatro revistas especializadas: *Gestión y Política Pública*, *Política y Gobierno*, *Economía Mexicana Nueva Época* e *Istor*.

Para adquirir cualquiera de estas publicaciones, le ofrecemos las siguientes opciones:

VENTAS DIRECTAS:	VENTAS EN LÍNEA:
Tel. Directo: 5081-4003 Tel: 5727-9800 Ext. 6094 y 6091 Fax: 5727 9800 Ext. 6314 Av. Constituyentes 1046, 1er piso, Col. Lomas Altas, Del. Álvaro Obregón, 11950, México, D.F.	Librería virtual: www.e-cide.com Dudas y comentarios: publicaciones@cide.edu

¡¡Colecciones completas!!

Adquiere los CDs de las colecciones completas de los documentos de trabajo de todas las divisiones académicas del CIDE: Economía, Administración Pública, Estudios Internacionales, Estudios Políticos, Historia y Estudios Jurídicos.



¡Nuevo! ¡¡Arma tu CD!!



Visita nuestra Librería Virtual www.e-cide.com y selecciona entre 10 y 20 documentos de trabajo. A partir de tu lista te enviaremos un CD con los documentos que elegiste.