



El presupuesto por resultados en América Latina

**Condiciones para
su implantación y desarrollo**

**Gabriel Filc
Carlos Scartascini**

**Banco
Interamericano de
Desarrollo**

Departamento de
Investigación y
Economista Jefe

RESUMEN DE POLÍTICAS

IDB-PB-160

Junio 2012

El presupuesto por resultados en América Latina

**Condiciones para
su implantación y desarrollo**

Gabriel Filc
Carlos Scartascini



Banco Interamericano de Desarrollo

2012

<http://www.iadb.org>

Cada publicación de la serie “Resúmenes de políticas” del Banco Interamericano de Desarrollo trata un tema de política determinado y plantea cursos de acción y recomendaciones específicas. La información y las opiniones que se presentan en estas publicaciones son exclusivamente de los autores y no expresan ni implican el aval del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representan.

Este documento de trabajo podrá ser distribuido y reproducido con previa autorización del autor.

Carlos Scartascini (carlossc@iadb.org)

Resumen *

Dada la evidencia existente de que pueden existir beneficios tangibles en términos de sostenibilidad, eficiencia y efectividad del gasto público de una utilización más plena de los presupuestos por resultados ¿cómo puede explicarse el desarrollo dispar de este proceso en América Latina y el Caribe? Este documento analiza cuales son las condiciones que favorecen la implementación de los mismos (condiciones institucionales, motivación, capacidades, y apoyo legislativo), y provee de recomendaciones de política que aumenten la probabilidad de que los países avancen en la introducción de los presupuestos por resultados y en su utilización plena una vez que los sistemas se encuentren instalados.

Códigos JEL: H11, H50, H60

Palabras clave: Presupuesto por resultados, Eficiencia, Sostenibilidad, Efectividad, Capacidad Institucional, Reglas fiscales, Ejecución presupuestaria.

* Este resumen de políticas sintetiza los resultados de un documento de investigación escrito por los autores (Filc y Scartascini 2012) con el auspicio de la Fundación CIDOB, CEPAL y la Secretaria General Iberoamericana. Los autores agradecen a Dn. Enrique Iglesias y Dn. Narcís Serra por la invitación a participar de dicho proyecto, a Iñigo Macías por la coordinación, a Roberto García López por facilitarles los datos sobre PpR, y a Diego Focanti por su colaboración en la preparación de aquel documento. También agradecen los comentarios de Luis Carranza, Fernando Lorenzo, Juan Antonio Mielgo, Guillermo Perry, y demás participantes del Seminario ADI 2011 al documento que sirve de base de este resumen. Las opiniones expresadas en este resumen son de los autores y no deben ser atribuidas al Banco Interamericano de Desarrollo, sus autoridades, o los países que ellos representan. Gabriel Filc es consultor independiente. Carlos Scartascini es Investigador de Economía Política del Departamento de Investigación del Banco Interamericano de Desarrollo.

“Necesitamos un Estado más eficiente, un Estado más eficaz, un Estado más transparente y un Estado que rinda cuentas a los ciudadanos...” *Presidente Juan Manuel Santos Calderón*¹
“...yo creo que es clave ...hacer un ejercicio de eficacia dentro del sector público para algo elemental: apoyar más lo que funciona mejor y revisar lo que tenga que revisarse. Lo ideal sería que sin reducir desde luego ningún derecho y ningún beneficio de los actuales poder incrementar esta frontera de posibilidades de gasto...” *Presidente Felipe Calderón*²

1. Introducción

El gasto público en América Latina ha venido creciendo en los últimos años, particularmente el gasto público social. Sin embargo, como bien indican las declaraciones recientes de dos presidentes de la región, todavía es necesario aumentar la eficiencia y eficacia del gasto. Si bien no existe una fórmula única, y los mecanismos tienen que adaptarse a las necesidades de cada país, existe una literatura prolífica que muestra que podrían existir beneficios tangibles en términos de sostenibilidad, eficiencia y efectividad del gasto público de una utilización más plena de los presupuestos por resultados (Schick, 2003; OCDE, 2007; Arizti et al., 2009; Marcel, 2009; Anderson, 2009; García López y García Moreno, 2010).

Según García López y García Moreno (2010: 13) la presupuestación por resultados es el *“Proceso presupuestal (programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas) que incorpora el análisis de los resultados producidos por las acciones del sector público y cuya previsión de gastos se clasifica de acuerdo a los programas establecidos en el plan estratégico de mediano plazo. El análisis de los resultados se basa en indicadores de desempeño y en evaluaciones.”*³

En el caso de América Latina, la introducción de PpR ha sido dispar hasta ahora, como puede observarse en la Figura 1, donde se ordenan los países de acuerdo a su valor en el índice de presupuesto por resultados.⁴

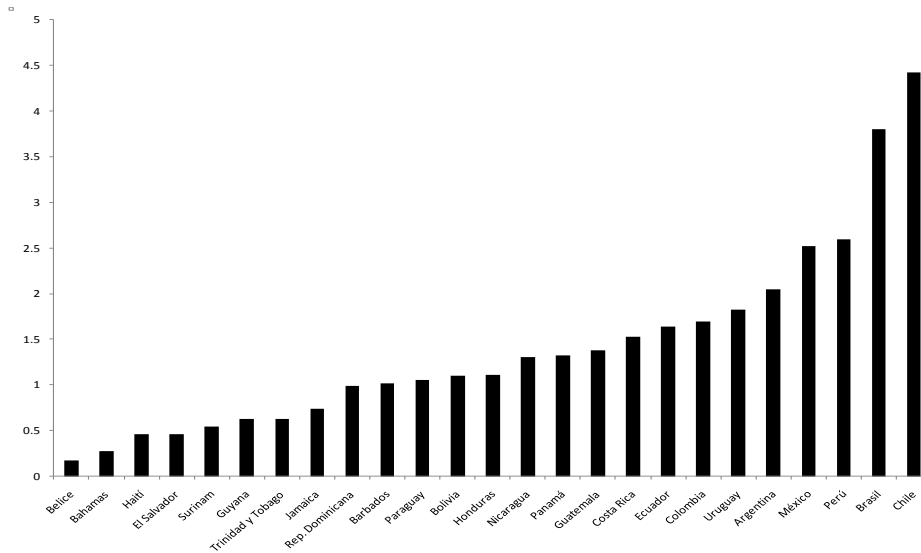
¹ Disponible en http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2011/Noviembre/Paginas/20111104_02.aspx

² Disponible en http://www.lupaciudadana.com.mx/sacs/xstatic/diarios_campana/espanol/DeclaracionImprimir.aspx?c=pan&d=7628

³ Ver Schick (2003), OCDE (2007), Arizti et al. (2009) y Marcel (2009) por definiciones alternativas.

⁴ Este índice, que puede alcanzar valores entre 0 (no existe ninguno de los componentes) y 5 (todos los componentes necesarios se encuentran en su lugar), ha sido desarrollado por García López y García Moreno (2010) para analizar el grado de desarrollo de la presupuestación por resultados en América Latina y el Caribe. Está compuesto por diversos indicadores que aproximan la consistencia en la implementación de una serie de mecanismos necesarios para un PpR: clasificación del presupuesto en programas; existencia de un marco fiscal de mediano plazo; existencia de una ley de responsabilidad fiscal; evaluación de efectividad del gasto; incentivos para la efectividad en la gestión, y existencia de mecanismos de difusión de la información. La construcción del índice se realizó en varias etapas. La primera de ellas consistió en el análisis del marco legal e institucional y diversas fuentes secundarias. La segunda se centró en entrevistas a funcionarios de gobierno. Por último, una vez asignados los valores a las variables se validaron los informes con las autoridades de los distintos países.

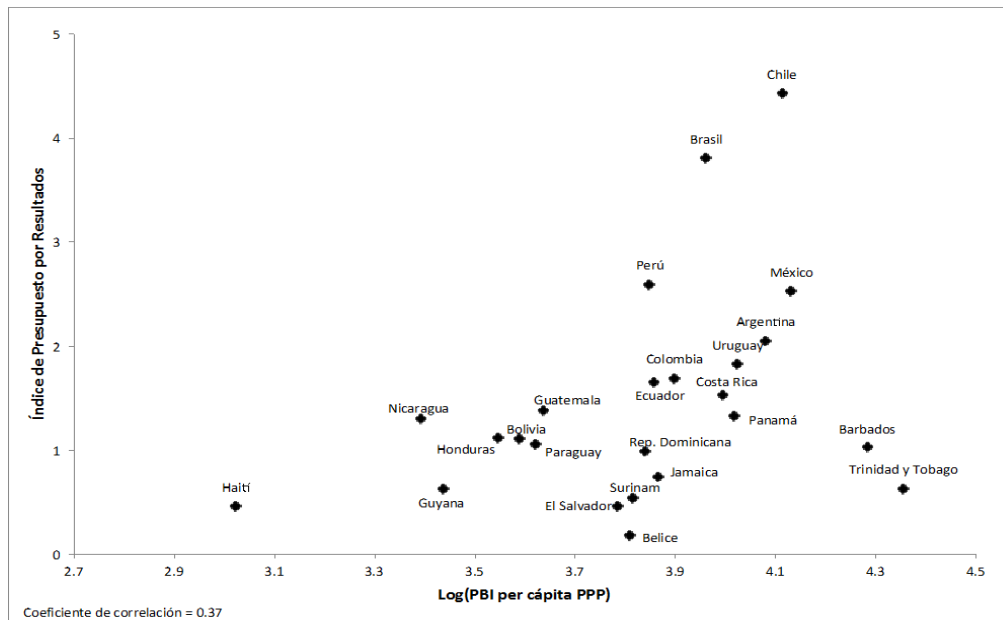
Figura 1. La presupuestación por resultados en América Latina y el Caribe



Fuente: Filc y Scartascini (2012) en base a información recopilada por García López y García Moreno (2010).

Dados los beneficios que PpR parecería otorgar y el interés de las máximas autoridades en aumentar la eficiencia y efectividad del gasto ¿cómo puede explicarse el desarrollo dispar de este proceso? Como se observa en la Figura 2, parte de la explicación tiene que ver con el grado de desarrollo de los países.

Figura 2. Nivel de desarrollo económico y PpR en América Latina y el Caribe



Fuente: Filc y Scartascini (2012).

Sin embargo, el nivel de ingreso explica sólo una porción menor de la variabilidad total: si bien el nivel de ingreso sirve para explicar porque Chile ha avanzado más que Haití, no explica necesariamente porque Chile ha avanzado más que México, o Brasil más que Uruguay. La razón de ello es que la introducción de reformas a los procesos presupuestarios no es un proceso automático que sólo depende de las condiciones económicas subyacentes y de las decisiones de tecnócratas sino que es un proceso eminentemente político. Para que estas reformas prosperen es necesario que los actores políticos se encuentren interesados y preparados en llevarlas adelante.

El proceso de desarrollo de los sistemas de PpR en América Latina y la experiencia en los países de la OCDE (Shah y Shen, 2007; Anderson, 2009; Marcel, 2009), ha permitido identificar una serie de condiciones clave para el desarrollo de PpR que se resumen como: condiciones institucionales, motivación, capacidades, y apoyo legislativo.

Cabe destacar que la relevancia de estos factores en el éxito de reformas presupuestarias no se limita al ámbito del PpR. Por ejemplo, Hallerberg y Scartascini (2011) encuentran determinantes similares a la hora de explicar la relación entre reformas a las instituciones presupuestarias para América Latina entre 1990 y 2005 y las crisis económicas. Los resultados de dicho estudio indican que las crisis aumentan la probabilidad de que existan reformas pero que las mismas son altamente dependientes del marco institucional subyacente. Concretamente, dada la *motivación* apropiada (crisis) aquellos países donde existe la *capacidad* técnica y el *apoyo legislativo* tienen una probabilidad mayor de avanzar en las reformas al proceso presupuestario. Estas condiciones no son exclusivas del proceso de reforma. En una serie de estudios de país comisionados por el BID también se encuentra que los procesos presupuestarios que mejor funcionan se dan en países donde existe capacidad técnica y donde los actores que participan del proceso tienen incentivos a cooperar para que la política fiscal sea sostenible, efectiva y adaptable en el tiempo.⁵

2. Condiciones iniciales

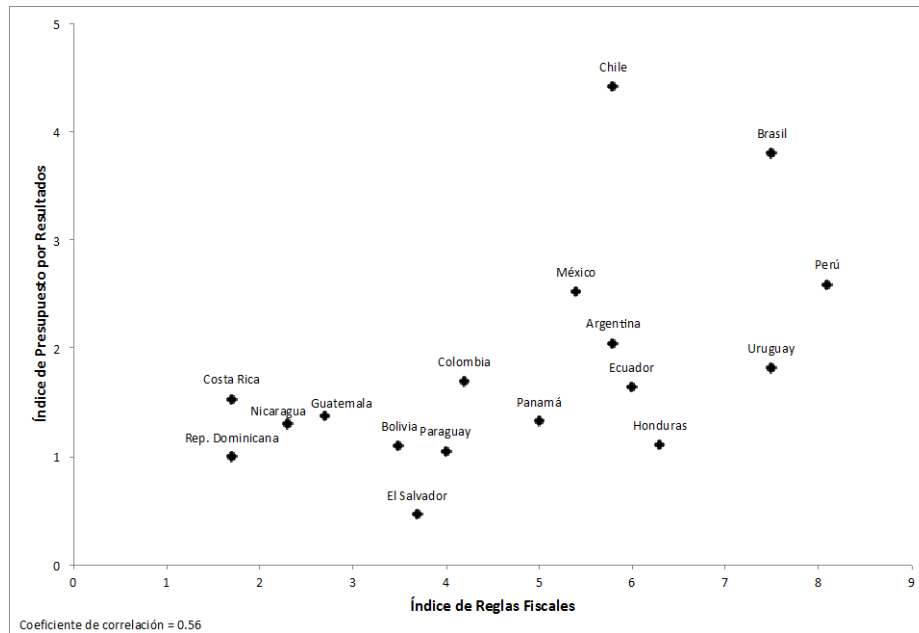
La posibilidad de introducir e implementar en forma cabal reformas a cualquier tipo de proceso o mecanismo presupuestario no depende solamente de decisiones voluntaristas o de adecuación a buenas prácticas. La capacidad de los actores para manejar los tiempos necesarios para que las agencias puedan aprender y construir capacidades a partir del nuevo escenario de la reforma,

⁵ Para un resumen de los resultados véase Hallerberg, Scartascini, y Stein (2010).

resulta una variable fundamental (Arizti et al., 2009). Por lo tanto, antes de abocarse a reformas más avanzadas como lo es el presupuesto por resultados resulta fundamental haber establecido ciertas reformas básicas vinculadas a establecer la integralidad del sistema de administración financiera y la cobertura del presupuesto, y desarrollado la cuantificación de metas físicas (para evitar basar las decisiones en cuanto se gasto solamente).

Desde 1990 ha tenido lugar un proceso continuo de reforma a las instituciones fiscales en América Latina (Filc y Scartascini, 2007). En un número importante de países se introdujeron restricciones numéricas, fondos de estabilización, marcos plurianuales, y restricciones al endeudamiento de los gobiernos sub-nacionales, así como reglas numéricas y medidas tendientes a incrementar la transparencia del proceso presupuestario. Estas reformas parecerían haber sentado las bases para reformas posteriores. Por un lado han llevado en general a una mayor centralización del proceso presupuestario en manos del Ministerio de Finanzas, que tiene incentivos para asegurar el mejor manejo de las cuentas fiscales. Por el otro, han establecido reglas y procedimientos que son la base del PpR. Como puede observarse en la Figura 3, aquellos países que más han avanzado con PpR son también aquellos que mayor puntaje habían obtenido en el indicador de reglas fiscales de Filc y Scartascini (2007).

Figura 3. Índice de reglas fiscales y PpR en América Latina y el Caribe



Fuente: Filc y Scartascini (2012).

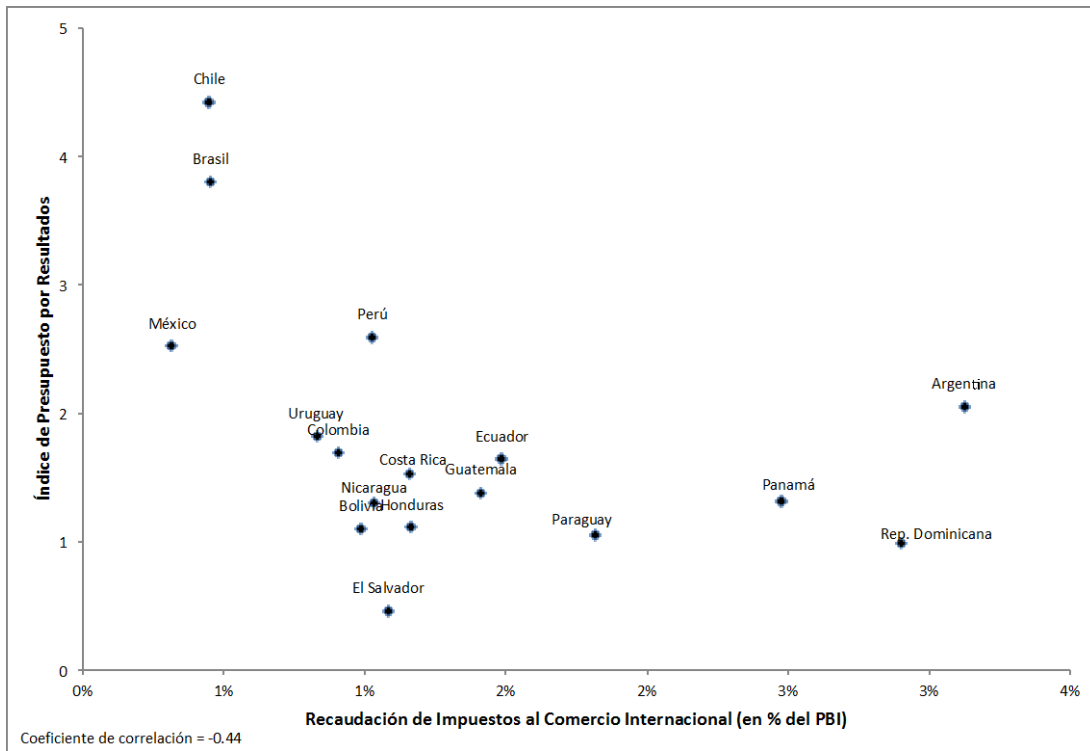
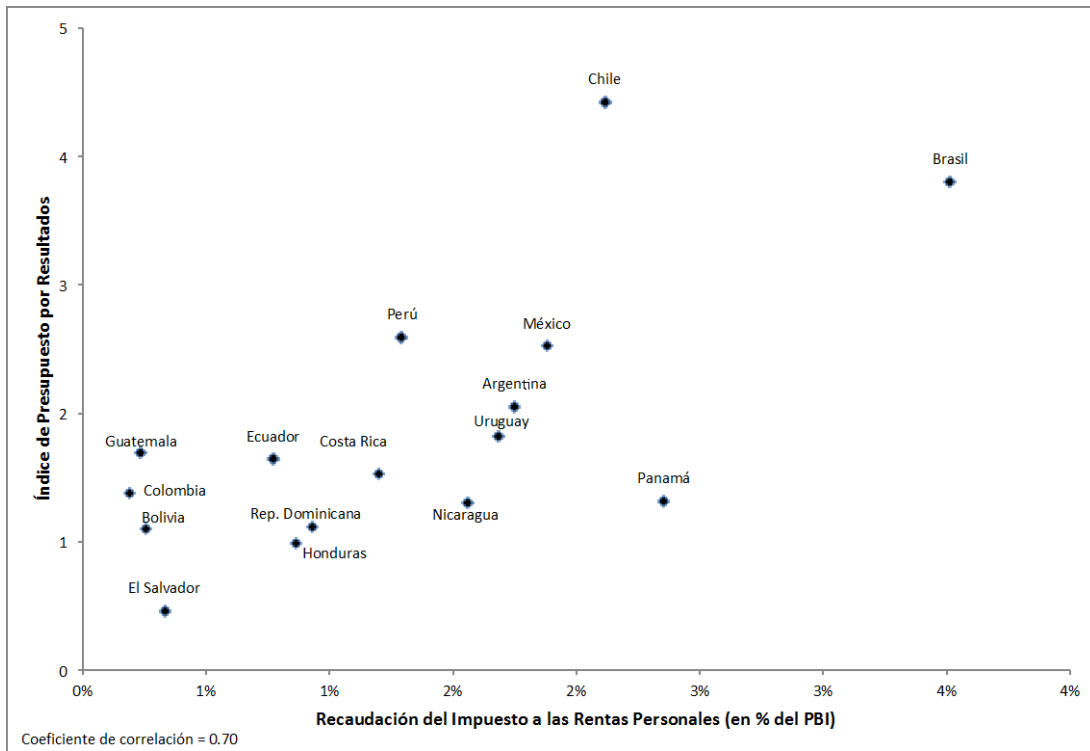
3. Motivaciones

¿Qué motiva a quienes reforman? En el caso del presupuesto por resultados, donde el objetivo principal es aumentar la eficiencia y efectividad del gasto más que el lograr soluciones financieras de corto plazo, quizás en lugar de ser los países más acuciados los que introducen este tipo de reformas son en cambio aquellos con una situación fiscal más sólida y que pueden moverse de las soluciones de corto plazo a pensar en los problemas de eficiencia y efectividad. Por supuesto, la relación puede ser tenue ya que si bien un déficit alto no permitiría avanzar con los presupuestos por resultados (condición necesaria), una posición fiscal holgada no implica que los actores políticos lo introduzcan (no es condición suficiente).

Además del resultado fiscal, el tamaño del sector público podría ser un determinante importante del interés por introducir PpR. Por ejemplo, aquellos países donde la presión impositiva es mayor tendrían a priori más recursos para dedicar a introducir estos sistemas y una mayor presión de la población para que el uso de dichos recursos sea bien utilizado. Asimismo, la presión de la población podría depender también de la fuente de esos recursos. No es lo mismo para el ciudadano medio cuando la mayor parte de la recaudación total recae sobre su bolsillo que cuando la recaudación se obtiene principalmente a partir de la extracción de recursos naturales o a partir de recaudos aduaneros. Una utilización masiva de esta fuente puede también tener el inconveniente de ser más volátil y con ello atentar contra las necesidades de PpR.

La Figura 4 muestra evidencia respecto de la importancia de las fuentes de ingreso: existe una relación positiva entre la recaudación por impuesto personal a la renta (y lo mismo ocurre con otras fuentes de ingreso que recaen sobre los contribuyentes como ser los impuestos a las ventas) pero existe una relación negativa entre el uso de presupuestación por resultados y los ingresos que provienen de tarifas al comercio exterior.

Figura 4. Fuentes de ingresos y el índice de PpR



Fuente: Filc y Scartascini (2012).

4. Capacidad administrativa

Para poder avanzar en el desarrollo de PpR (y de cualquier otro proceso de reforma) es necesario que exista motivación en los tomadores de decisiones políticas en la esfera del poder ejecutivo y a la presencia de capacidades e incentivos en el servicio civil. En este sentido, es fundamental la existencia de una capacidad administrativa mínima del servicio civil de línea. Sólo la existencia de una burocracia lo suficientemente capacitada y motivada puede permitir una aproximación de abajo hacia arriba en el proceso de presupuestación por resultados. La evolución y efectividad de las reformas depende de aspectos operativos relacionados a la capacidad del servicio civil de llevarla adelante resolviendo las dificultades que pudieran surgir.

En la cima de la pirámide jerárquica también es necesario que los funcionarios públicos actúen bajo los incentivos correctos. Esto no es fácil, ya que reformas que pueden tener efectos negativos de corto plazo, tales como pérdida del monopolio de la información sectorial y de la discrecionalidad. Sin embargo, el PpR puede proveer información de calidad que puede ser relevante para objetivos políticos: la posibilidad de establecer objetivos de política y monitorear su progreso, y de proveer información a los votantes acerca de los logros alcanzados. Por lo tanto, una mayor estabilidad en el cargo para los Ministros y posibilidades de desarrollo de una carrera política posterior pueden actuar como incentivos. Este incentivo parece operar en la práctica ya que entre los países que muestran un puntaje mayor de índice de presupuestación por resultados – Brasil, Colombia, México, y Chile - se observa una característica en común: los candidatos presidenciales del oficialismo han sido ministros de gobierno.

5. Apoyo Legislativo

La problemática vinculada a los incentivos de los ministros y funcionarios políticos trae a escena la necesidad de apoyo político a este tipo de reformas. En lo que concierne al Poder Legislativo, su patrocinio de la implementación de PpR es otro de los factores que favorecen el éxito de estas reformas. Para que los legisladores tengan interés en estas herramientas de presupuestación se deben cumplir una serie de condiciones. Primero, que la información generada sea de buena calidad. Segundo, que los legisladores tengan una participación importante en el proceso de determinación del presupuesto. Tercero, que tengan la capacidad para procesar la información que se genera. Cuarto, que tengan incentivos para favorecer políticas eficientes y efectivas en

lugar de políticas clientelistas o de foco estrictamente geográfico. Por último, que los legisladores tengan incentivos para controlar la labor del Poder Ejecutivo.

6. El proceso presupuestario

Hasta ahora se han considerado facetas aisladas. Sin embargo, el proceso presupuestario es un equilibrio institucional producto de la interacción de los actores que participan bajo un conjunto de incentivos y normas (Scartascini y Stein, 2010). Concentrándose en los resultados del mismo se puede entender mejor si existen las condiciones para el desarrollo del PpR.

Entre los resultados que revelan un equilibrio favorable al PpR se encuentra el grado de correspondencia entre el gasto público presupuestado y el ejecutado. Esto se debe a que no sólo es necesario mantener la estabilidad de las cuentas públicas sino también asegurar cierta coherencia entre el proceso de presupuestación y la ejecución del mismo para su funcionamiento. Si el presupuesto finalmente ejecutado es muy superior o inferior al presupuesto original entonces es muy difícil que se pueda hacer seguimiento a las metas o que la asignación este de acuerdo a criterios de eficiencia y efectividad.

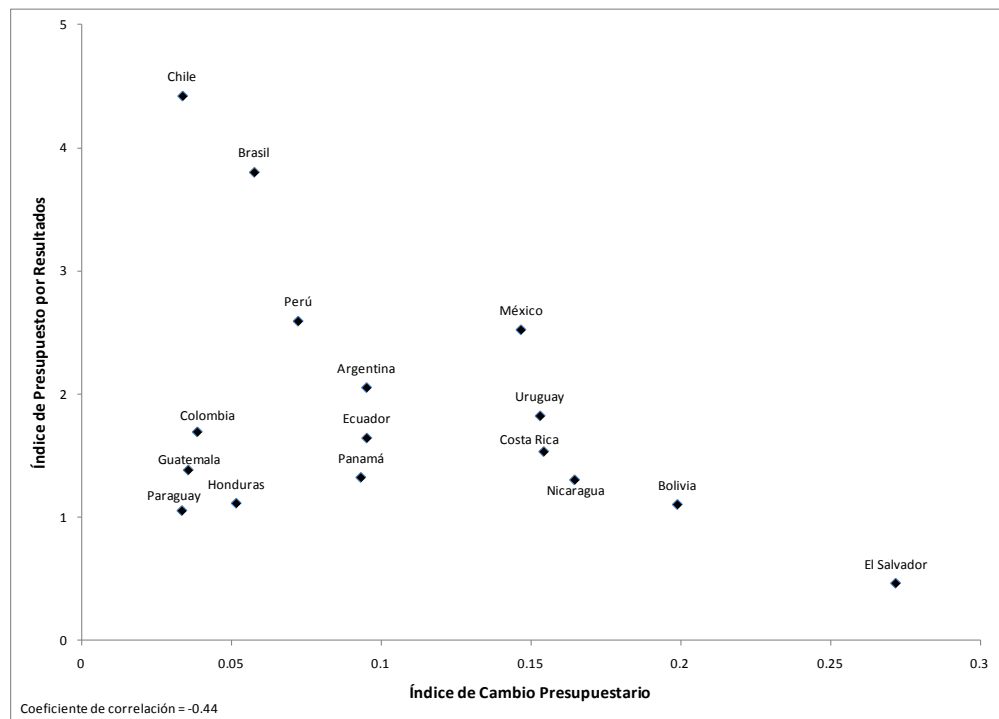
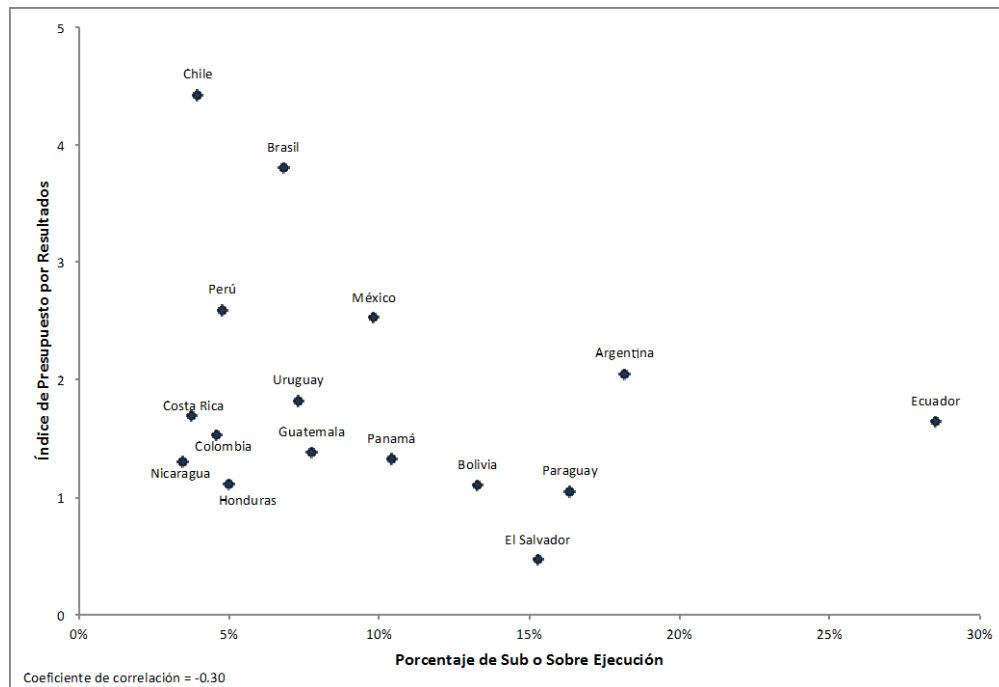
En el caso de América Latina existe un desfase importante entre el presupuesto aprobado y el finalmente ejecutado. Las razones son varias. Por un lado, existen deficiencias en las estimaciones por debilidades de las agencias presupuestarias de la región. Por el otro, existe un uso político de las estimaciones, ya sea para presentar durante la discusión presupuestaria una situación de mayor solidez de la que realmente existe (sobreestimación de ingresos), para tener un espacio fiscal mayor para negociar con los legisladores (sobreestimación de ingresos), para tener capacidad de cortar gastos en forma discrecional durante el año y de esa manera tener mayor capacidad de negociación (sobreestimación de ingresos), o para contar con excesos de recaudación que luego pueden ser asignados discrecionalmente por el poder ejecutivo (Filc, Scartascini y Stein, 2005).

Por lo tanto, la existencia de sub o sobre estimación de ingresos y gastos que sean constantes y estratégicas son necesariamente incompatibles con PpR ya que o bien su existencia no permite que los principios de presupuestación por resultados se cumplan, o bien demuestran que no existe interés político de sujetarse a metas y objetivos que pudieran disminuir la discrecionalidad en la asignación presupuestaria.

Como puede observarse en la Figura 5, que vincula el grado de sub o sobre ejecución del presupuesto promedio en el último lustro en valor absoluto con los valores adoptados por el índice de PpR, parecería existir una frontera a la capacidad de avanzar con el desarrollo de PpR. Esto es, cuanto menores las diferencias entre el presupuesto aprobado y el finalmente ejecutado mayor parecería ser la capacidad del país (o el interés de los políticos) de avanzar con reformas que favorezcan la utilización de presupuestos por resultados.

El panel de la derecha de la Figura 5 permite comparar también el índice que expresa el grado de desarrollo del sistema de presupuestación por resultados con el índice de cambio presupuestario. Para la implementación del presupuesto por resultados es necesario contar con certidumbre sobre los fondos que dispondrán los ejecutores del gasto durante el año fiscal. El índice de cambio presupuestario (Abuelafia et al., 2009; Scartascini y Stein, 2010) permite reflejar en qué medida la estructura de gasto aprobada ha sido respetada en el momento de la ejecución. Este índice captura las modificaciones en la estructura funcional o de unidad administrativa del presupuesto entre el presupuesto aprobado y el ejecutado. Este panel es similar al otro en el sentido que existe una relación negativa entre las variables y que además altos niveles de cambio parecerían ser una limitante fundamental a la capacidad de avanzar en la presupuestación por resultados. Esto es, sólo aquellos países que ejecutan durante el año en forma similar a lo que aprueban al inicio del período son aquellos que pueden avanzar con un sistema de metas y evaluación de la ejecución. Nuevamente, esta relación tiene dos explicaciones posibles. Por un lado, la existencia de alta volatilidad en la asignación intra-anual no permite utilizar metas y objetivos para asignar el presupuesto. Por el otro, la alta volatilidad refleja características del proceso de asignación presupuestaria que no son compatibles con restringir la capacidad de los políticos de introducir reformas durante el año.

Figura 5. Resultados del proceso presupuestario y PpR en América Latina



Fuente: Filc y Scartascini (2012).

7. Lecciones aprendidas y recomendaciones de política

Los resultados del estudio que se resumieron brevemente en las secciones precedentes, si bien preliminares dado que el desarrollo de los PpR está todavía en evolución, tienden a indicar que existen ciertas condiciones básicas que son importantes para poder avanzar en el desarrollo de los PpR:⁶

1. A diferencia de las reformas que buscan limitar los resultados del proceso presupuestario, como las reglas fiscales, que generalmente son más fáciles de introducir en tiempos de crisis, los procesos tendientes a establecer los mecanismos que favorecen los PpR parecerían necesitar de condiciones fiscales estables, que permitan a los hacedores de política a planear, invertir y desarrollar sistemas.
2. Los sistemas en los que se basan los PpR necesitan del desarrollo anterior de sistemas de información y manejo presupuestario consolidados, además de las reglas que permitan asegurar la sostenibilidad fiscal (como son las leyes de responsabilidad fiscal). Es importante entender cuáles son las condiciones necesarias y dejar que las mismas se solidifiquen antes de avanzar con nuevas reformas.
3. Difícilmente los procesos de reforma puedan ser exitosos sin el apoyo político. En el caso de los legisladores. Estos van a ser más favorables al desarrollo de PpR si tienen experiencia y horizontes de gestión de largo plazo, es conducente a su carrera política especializarse en manejar ciertas áreas de la gestión pública, y el sistema electoral los hace directamente responsables frente a la ciudadanía de los resultados de las políticas en dichos áreas.
4. Es necesario que exista capacidad de gestión en la administración pública y el Congreso. Por lo tanto, es importante seguir invirtiendo en las reformas de “segunda generación”, tales como la profesionalización del servicio civil y el fortalecimiento de los Congresos. Asimismo, los Ministros tienen que poseer

⁶ Filc y Scartascini (2012) evalúa la relevancia de los distintos condicionantes a partir de un análisis de regresiones multivariado. En base en esos resultados y en el análisis precedente es que se presentan las recomendaciones de política que proceden.

- estabilidad en el cargo y posibilidades de desarrollo de una carrera política posterior.
5. Los incentivos para avanzar en estas reformas serán menores en la medida en que la demanda de la ciudadanía también lo sea. Por lo tanto, en aquellos países donde el porcentaje de la recaudación basada en la extracción de rentas sea alta el vínculo entre los ciudadanos y la evaluación de la gestión será menor.
 6. Los incentivos del proceso presupuestario estén alineados para evitar que existan cambios continuos durante el año y sub o sobre ejecución presupuestaria discrecional.

Entendiendo estas condiciones básicas, e invirtiendo adecuadamente, se puede aumentar la probabilidad de que los países avancen en la introducción de PpR y en su utilización plena una vez que los sistemas se encuentren instalados. Para que las reformas tengan lugar es importante que los incentivos del proceso de formulación de políticas sean tales que permitan a los actores generar acuerdos cooperativos de largo plazo y así preocuparse por invertir en el desarrollo de políticas que sean estables pero adaptables y que tengan en cuenta los intereses de la ciudadanía en general (BID, 2005; Scartascini et al 2011). Avanzar en las reformas de segunda generación parece ser condición necesaria para que los deseos manifestados por varios presidentes –y que se encuentran al inicio de este documento- se hagan realidad.

Referencias

- Abuelafia, E. et al. 2009. "Who Decides on Public Expenditures? The Importance of the Informal Budget Process in Argentina." En: M. Hallerberg, C. Scartascini and E. Stein, editores. [*Who Decides the Budget: A Political Economy Analysis of the Budget Process in Latin America*](#). Washington, DC, y Cambridge, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo y Harvard University.
- Anderson, B. 2009. "Presupuesto para resultados: Guía para usuarios." En: *Presupuesto Basado en Resultados: Conferencia Internacional, Ciudad de México, México, Junio 9-10 de 2008*. Washington, DC, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Arizti, P. et al. 2009. "Performance-informed budgeting in Latin America: Experiences and opportunities." Working Paper Series on Public Sector Management 0309. Washington, DC, Estados Unidos: World Bank.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2005. [*La Política de las Políticas Públicas*](#). Washington, DC, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Filc, G., y C. Scartascini. 2007. "Budget Institutions." En: E. Lora, editor. [*El Estado de la Reforma del Estado*](#). Bogotá, Colombia: Mayol Ediciones.
- Filc, G., y C. Scartascini. 2012. "El presupuesto por resultados en América Latina: Un análisis de economía Política de sus Determinantes." Washington, DC, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo. Manuscrito. De pronta publicación en volumen editado por Fundación CIDOB y CEPAL.
- Filc, G., C. Scartascini y E. Stein. 2005. "Decentralization, budget processes, and feedback effects." En: Banco Interamericano de Desarrollo. [*La Política de las Políticas Públicas*](#). Washington, DC, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- García López, R., y M. García Moreno. 2010. *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington, DC, Estados: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Hallerberg, M., C. Scartascini y E. Stein. 2010. "El proceso presupuestario como eje central de la discusión política." En: M. Hallerberg, C. Scartascini y E. Stein, editores. [*¿Quiénes deciden el presupuesto? La Economía Política del Análisis Presupuestario en América Latina*](#). Bogotá, Colombia: Mayol Ediciones.

- Hallerberg, M., y C. Scartascini. 2011. "Economic crisis and fiscal reforms in Latin America." [IDB Working Paper 235](#). Washington, DC, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Marcel, M. 2009. "Presupuesto por resultados: Moda burocrática o nuevo paradigma de gestión pública?" En: *Presupuesto Basado en Resultados: Conferencia Internacional, Ciudad de México, México, Junio 9-10 de 2008*. Washington, DC, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). 2007. *Performance budgeting in OECD countries*. Paris, Francia: OECD Publications.
- Scartascini, C., y E. Stein. 2010. "Un nuevo marco de análisis para el estudio del proceso presupuestario." En: M. Hallerberg, C. Scartascini y E. Stein, editores. [¿Quiénes deciden el presupuesto? La Economía Política del Análisis Presupuestario en América Latina](#). Bogotá, Colombia: Mayol Ediciones.
- Scartascini, C., E. Stein y M. Tommasi. 2010. "Political institutions, actors, and arenas in Latin American policymaking." En: C. Scartascini, E. Stein y M. Tommasi, editors. [How democracy works: Political institutions, actors, and arenas in Latin American policymaking](#). Washington, DC, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.
- Scartascini, C. et al. 2011. "¿Cómo se juega en América Latina? Instituciones políticas, procesos de negociación y políticas públicas." En: C. Scartascini et al., editores. [El Juego Político en América Latina: ¿Cómo se deciden las políticas públicas?](#) Bogotá, Colombia: Mayol Ediciones.
- Scartascini, C. et al., editores. 2011. [El juego político en América Latina: ¿Cómo se deciden las políticas públicas?](#) Bogotá, Colombia: Mayol Ediciones.
- Schick, A. 1998. *A contemporary approach to public expenditure management*. Washington, DC, Estados Unidos: World Bank.
- Schick, A. 2003. "The performing state: Reflection on an idea whose time has come but whose implementation has not." *OECD Journal on Budgeting* 3(2): 71-103.

Scott, G. 2008. "Some observations on the concepts and the state of the art in performance budgeting." Discurso de apertura de International Conference on Performance Budgeting, Ciudad de México, 9 de junio. Disponible en:

<http://siteresources.worldbank.org/MEXICOEXTN/Resources/0-1GrahamScottFinal.pdf>

Shah, A., y C. Shen. 2007. "A primer on performance budgeting." En: A. Shah, editor. *Budgeting and budgetary institutions*. Washington, DC, Estados Unidos: Banco Mundial.