

LOS ORÍGENES DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN CHILE Y MÉXICO: ¿IMPOSICIÓN, COPIA O APRENDIZAJE TRANSNACIONAL?

The Origins of Management for Results in Chile and Mexico: Imposition, Copy or Cross-National Learning?

Mauricio I. Dussauge Laguna

Resumen:

La Gestión por Resultados (GpR) se ha vuelto un tema central en América Latina. Sin embargo, la abundante literatura sobre el tema no ha discutido a detalle por qué y cómo es que han ido surgiendo esquemas de GpR en los países de la región. Para responder esta pregunta, el artículo explora y contrasta algunas explicaciones teóricas que han sido ampliamente discutidas en las literaturas contemporáneas sobre difusión y transferencia de políticas: las presiones ejercidas por actores externos; la imitación entre países; y el proceso de aprendizaje transnacional. Estas explicaciones son revisadas con base en los hallazgos de un estudio cualitativo más amplio, que comparó las experiencias de reforma de Chile y México entre 1990 y 2010. El artículo concluye que el aprendizaje transnacional pareciera ofrecer las mejores claves para entender los orígenes de la GpR en nuestra región.

Palabras clave: Gestión por Resultados; reformas administrativas; aprendizaje transnacional; transferencia de políticas.

Abstract:

Management for Results (MfR) has become a central topic in Latin America. However, the huge academic literature on the subject has not fully addressed the question of how and why MfR schemes have emerged in our region. To answer this question, this article explores and contrasts some theoretical explanations that have been widely discussed by the contemporary literatures on policy diffusion and transfer: the pressures exerted by a variety of external actors; a cross-national imitation process; and a cross-national learning process. These explanations are revised on the basis of a broader qualitative study, which compared the MfR reform experiences of Chile and Mexico between 1990 and 2010. The article concludes that cross-national learning processes would seem to offer the better clues for understanding the origins of MfR in our region.

Keywords: Management for Results; administrative reforms; cross-national learning; policy transfer

I. INTRODUCCIÓN

La Gestión por Resultados (GpR) se ha vuelto un tema central en América Latina. Documentos recientes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID; García y García,

Fecha de recepción: 30 de mayo de 2015

Fecha de aceptación: 03 de diciembre de 2015

2010) y del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD; Cunill y Ospina, 2003, 2007, 2012) han mostrado cómo a lo largo de los últimos veinte años los indicadores de desempeño, los presupuestos basados en resultados y las evaluaciones de políticas/programas, entre otros instrumentos asociados a la GpR, se han ido integrando a la arquitectura administrativa de los países de la región. Así, mientras que a principios de los años noventa sólo había algunas experiencias pioneras, hoy en día es posible encontrar iniciativas en materia de GpR a lo largo y ancho del subcontinente.

El desarrollo administrativo-institucional de la GpR en Latinoamérica ha venido acompañado de una rica literatura especializada, producto de las reflexiones académicas y las experiencias prácticas de numerosos investigadores y profesionales del tema. Entre este amplio número de publicaciones actualmente es posible encontrar discusiones conceptuales y metodológicas sólidas; completas descripciones de los sistemas nacionales; interesantes estudios comparados de los sistemas y herramientas de GpR existentes; útiles reflexiones sobre los avances y pendientes del tema en la región; y un número creciente de análisis sobre los efectos del uso de instrumentos de GpR en el funcionamiento de las administraciones públicas latinoamericanas.

A pesar de la diversidad de temas tratados, esta abundante literatura pareciera haber dejado a un lado una discusión teórica esencial: ¿por qué y cómo es que han ido surgiendo los esquemas de GpR en nuestra región? Puesto en otros términos, si bien hoy tenemos un panorama relativamente completo de qué países de la región usan qué herramientas de GpR, carecemos aún de una discusión básica sobre los orígenes de este tipo de reformas a lo largo de estas dos décadas.

Para responder a esta brecha en nuestras discusiones académicas, el presente artículo toma como base una de las discusiones teóricas centrales de las literaturas sobre difusión y transferencia de políticas públicas (Dolowitz y Marsh, 2000; Simmons *et al.*, 2008; Graham *et al.*, 2013): la revisión y análisis de diversas explicaciones o “mecanismos” que ayudan a entender el proceso por el cual un cierto tema de política pública surge en más de una jurisdicción político-administrativa, en ocasiones incluso dentro de periodos temporales relativamente cortos. En contraste con las explicaciones de corte más tradicional, según las cuales las transformaciones administrativas son fundamentalmente resultado de eventos nacionales (*e.g.* coyunturas políticas, cambios de partido gobernante, procesos de desarrollo político-económico nacional), estas páginas buscan enfatizar la importancia primordial de los factores internacionales.

El texto explora tres posibles explicaciones que adaptan las propuestas recientes de las literaturas sobre difusión y transferencia de políticas: que las políticas de GpR nacionales han sido resultado de las presiones ejercidas por los organismos internacionales u otros actores externos; que las políticas de GpR han surgido tras un proceso de imitación, en el que las naciones latinoamericanas simplemente han “copiado” las instituciones y los patrones organizacionales existentes en otros entornos político-administrativos; y que las políticas de GpR en realidad se han desarrollado como parte de un proceso de “aprendizaje transnacional” más complejo, por el cual los funcionarios nacionales han revisado y valorado las experiencias y modelos de GpR en el proceso de diseño de sus

propias versiones. Por supuesto, como las discusiones académicas especializadas han subrayado (Simmons *et al.*, 2008; Marsh y Sharman, 2009), las explicaciones teóricas aquí planteadas no son siempre (ni necesariamente) excluyentes en la práctica. Pero, aun cuando es posible imaginar escenarios en los que las mismas se complementen (ver la sección de conclusiones), también es posible pensarlas como algo diferenciado para discutir su peso explicativo por separado.

El artículo discute la importancia de cada una de estas explicaciones de la siguiente forma. Primero se recuperan argumentos, ejemplos y análisis generales sobre diversos temas de política pública (incluyendo algunos en materia de modernización gubernamental y GpR en específico), los cuales podrían considerarse ilustrativos de cada una de las líneas explicativas mencionadas. Posteriormente, el texto explora comparativa y sistemáticamente las tres explicaciones con base en evidencia empírica relacionada con las reformas de GpR desarrolladas en Chile y México desde los años 1990. La importancia de estos dos países radica en haber sido no sólo pioneros, sino en seguir siendo líderes regionales, capaces de establecer y sostener esquemas de GpR más o menos coherentes, perdurables y utilizados (Zaltsman, 2006; García y García, 2010). A partir de estos análisis complementarios, el artículo intenta mostrar que el aprendizaje transnacional (*e.g.* el uso más o menos consciente y analítico, y no la simple copia, de información y ejemplos internacionales en materia de GpR durante el proceso de construcción del esquema propio) pareciera ser la explicación que mejor nos ayuda a comprender los orígenes del tema en la región latinoamericana.

En términos de fuentes informativas, el artículo combina la revisión de literatura académica y fuentes primarias. En el primer caso, se recurre a los debates académicos sobre difusión y transferencia de políticas, incluyendo tanto las aportaciones teórico-conceptuales generales, como algunos estudios dedicados a revisar experiencias concretas en el ámbito latinoamericano. Asimismo, se recupera la literatura especializada sobre GpR en la región. En el segundo caso, se usan datos, documentos oficiales y particularmente citas textuales provenientes de más de 50 entrevistas semi-estructuradas, realizadas entre 2009 y 2012 con funcionarios, académicos y expertos chilenos, mexicanos e internacionales, como parte de un estudio cualitativo comparado, que investigó la forma en que los gobiernos de Chile y México fueron construyendo sus políticas de GpR entre 1990 y 2010 (Dussauge, 2013).

Lo que resta del texto se encuentra dividido en tres secciones. La primera presenta algunas ideas generales sobre el surgimiento de la GpR como tema central de las tendencias internacionales de reforma administrativa. La segunda presenta y discute las explicaciones teóricas que pueden ayudarnos a entender los orígenes de la GpR en América Latina. El artículo cierra con una sección de comentarios finales que resume los puntos principales del texto, apunta posibles limitaciones de la interpretación propuesta y ofrece algunas ideas de hacia dónde podría avanzar la futura agenda de investigación en estos temas.

La importancia de cuestionarse sobre los orígenes de la GpR en el sector público ha ido creciendo en la medida en que son cada vez más los gobiernos alrededor del mundo que han establecido leyes, programas y políticas públicas para hacer del “desempeño” o los “resultados” el núcleo y la orientación fundamentales de su operación cotidiana (Ingraham, 2005; Shick, 2003; Bouckaert y Halligan, 2008). La GpR fue inicialmente impulsada en los países angloparlantes (Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Canadá), como parte de la llamada Nueva Gestión Pública (NGP; Hood, 1991). Sin embargo, hoy en día es posible encontrar diversas herramientas de este tipo en muy diversas latitudes. Como lo ha afirmado Donald Moynihan (2008:3), “[l]as reformas que con mayor frecuencia y extensión han sido adoptadas durante las últimas tres décadas han estado vinculadas al concepto de desempeño”.

Por ejemplo, en su estudio sobre las tendencias internacionales de reforma administrativa en países desarrollados, Christopher Pollitt y Geert Bouckaert (2004:100) argumentan que uno de los componentes esenciales de lo que ellos denominan el “estado Neo-Weberiano” tiene que ver precisamente con la “modernización de las leyes relevantes para promover una mayor orientación al logro de resultados más que solamente un apego al correcto cumplimiento de los procedimientos”. De forma similar, en un estudio reciente sobre las reformas administrativas en Rusia y otras exrepúblicas soviéticas, B. Guy Peters (2008) y sus colegas han descrito cómo los países de la región han ido introduciendo diversas técnicas de medición y gestión del desempeño como parte de sus programas de reforma gubernamental. Asimismo, en su revisión en materia de transferencia de reformas tipo NGP en los países del sureste asiático, Richard Common (2001:227) encontró que, a pesar de las diferencias en las agendas modernizadoras de Singapur, Hong Kong y Malasia, dichos países han compartido cierto entusiasmo respecto de la medición y las evaluaciones del desempeño.

Ahora bien, una cosa es tomar nota del proceso de difusión global de reformas asociadas a la GpR y la otra explicar por qué gobiernos nacionales en distintos continentes y con diversas tradiciones político-administrativas han decidido impulsar este tipo de instrumentos de gestión. Estudiar las reformas de GpR y, más específicamente, las razones detrás de su adopción resulta por lo tanto importante. Además, una discusión teórica sobre los orígenes de dichas reformas en la región latinoamericana se vuelve doblemente necesaria si consideramos que los mecanismos y herramientas de gestión del desempeño plantean retos significativos a la tradición administrativa de nuestros países (e.g. opacidad en las decisiones gubernamentales, tendencia al formalismo en la gestión cotidiana y ausencia de esfuerzos sistemáticos por valorar los efectos de los programas públicos; Méndez, 1997; Nef, 2003).

III. EL SURGIMIENTO DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN AMÉRICA LATINA: LAS EXPERIENCIAS DE CHILE Y MÉXICO COMO EJEMPLOS DE UNA TENDENCIA REGIONAL

Desde principios de la década de 1990, países como Chile, Colombia, Brasil y México comenzaron a impulsar diversas reformas asociadas con la GpR (Arellano y Gil, 2004; Cunill y Ospina, 2003). Actualmente una o varias de las herramientas vinculadas a la GpR (indicadores de desempeño, presupuestos basados en resultados, evaluaciones de programas y políticas) se encuentran operando en prácticamente todos los países de la región (Zaltsman, 2006; García y García, 2010; Cunill y Ospina, 2012). Sin embargo, a pesar de la creciente literatura especializada, sigue sin discutirse detalladamente cómo es que la GpR ha ido surgiendo en los diversos países latinoamericanos.

Dadas las características internacionales del tema, una entrada teórica al mismo puede encontrarse en las literaturas sobre difusión y transferencia de políticas (Graham *et al.*, 2013; Benson y Jordan, 2011). En términos específicos, resultan particularmente útiles las discusiones recientes sobre cuáles son los “mecanismos” que ayudan a explicar la interdependencia y cómo ciertas políticas públicas viajan entre diversos países (Dolowitz y Marsh, 2000; Simmons *et al.*, 2008). La literatura subraya, por supuesto, que antes es necesario probar que una determinada política pública no se origina únicamente en circunstancias y decisiones nacionales, como pueden ser el proceso histórico de “modernización” o la existencia de ciertas precondiciones económicas, políticas o sociales (Collier y Mesick, 1975; Bennett, 1997).

Pero si los orígenes de una política pública están asociados a las interdependencias, comunicaciones o intercambios institucionales, programáticos o cognoscitivos entre países, entonces la literatura sugiere tres principales explicaciones teóricas sobre los orígenes de un tema de política pública determinado. La primera tiene que ver con la “coerción” que ciertos actores internacionales puedan llegar a ejercer sobre un determinado país (o incluso sobre una región). En el extremo, podría hablarse de políticas impuestas durante periodos bélicos (*e.g.* las instituciones introducidas en Alemania después de la segunda guerra mundial; Jacoby, 2000). Sin embargo, podría hablarse de coerción también cuando un país decide seguir un determinado curso de acción o introducir una nueva institución esencialmente como respuesta a un condicionamiento, ya sea económico (*e.g.* un préstamo internacional), o político (*e.g.* el ingreso a la Unión Europea; véanse Simmons *et al.*, 2008:10-17; Dolowitz y Marsh, 2000).

Una segunda explicación planteada por la literatura tiene que ver con la existencia de dinámicas de “imitación”. En este caso, el surgimiento de una misma política pública en diversas naciones es esencialmente una labor de copiado: una cierta forma de organización, un programa o una institución existente en otro país se adopta sin mayor proceso de reflexión, simplemente porque se percibe como un “modelo” internacional legítimo en cierto tema. Para quienes “copian” la política de referencia, el proceso constituye una respuesta ya sea ante la incertidumbre (*e.g.* los gobernantes no saben cómo reaccionar frente a una situación determinada y recurren a soluciones “ya probadas”); o ya por un deseo de legitimación internacional (*e.g.* para mostrar que el país se encuentra en

sintonía con los países de referencia en un área de política pública determinada; véase Simmons *et al.*, 2008:31-40).

Una tercera explicación sugerida por la literatura subraya la posibilidad de que los gobernantes hayan aprendido de los desarrollos y experiencias de otros países, sin que esto implique adoptar los mismos programas o instituciones de referencia (Rose, 1991, 2005; Graham *et al.*, 2013). Este proceso de aprendizaje transnacional puede ser más o menos racional (Weyland, 2004a, 2004b, 2006; Wolman, 1992; Wolman y Page, 2002; Meseguer, 2009). Sin embargo, el punto central es que los *policymakers* deciden tomar un cierto curso de acción y (re)diseñar una política pública con base en lo que han observado (o la información que han adquirido) acerca de cómo esa misma área de política funciona en otro país. Por lo tanto, el aprendizaje transnacional genera nuevas ideas respecto de algún problema público, su definición y, eventualmente, sobre las posibles acciones o programas para enfrentarlo.

La literatura sobre difusión y transferencia de políticas nos ofrece, por lo tanto, un conjunto de ideas útiles para explorar, desde un punto de vista teórico, los orígenes de la ola de iniciativas de GpR en Latinoamérica. En los siguientes apartados de esta sección se analizan estas tres posibles explicaciones con base en algunos ejemplos de las literaturas sobre reformas administrativas y de política pública, para después retomar la evidencia empírica relacionada con las reformas de GpR en Chile y México entre 1990 y 2010. Como se ha mencionado antes, la evidencia presentada y específicamente las citas textuales incluidas provienen de un estudio comparado inédito (Dussauge, 2013). Estos hallazgos sirven para refutar las explicaciones asociadas con la “coerción” o la “imitación”, al tiempo que subrayan la fortaleza explicativa del “aprendizaje transnacional”. Antes de todo ello, sin embargo, es importante discutir brevemente por qué el surgimiento de la GpR en la región latinoamericana no puede realmente considerarse como un fenómeno que simplemente ha respondido a los desarrollos político-administrativos de cada país.

III. A. LAS REFORMAS DE GPR COMO RESPUESTA A DESARROLLOS POLÍTICO-ADMINISTRATIVOS NACIONALES

¿Podemos entender el surgimiento de la GpR en América Latina como un mero producto de los desarrollos político-administrativos de los países de la región? En su análisis de los procesos de modernización administrativa en México, Guillermo Cejudo (2008:113) argumenta por ejemplo que: “[e]l cambio administrativo [en el gobierno federal mexicano] no ha ocurrido simplemente por la emulación de lo que otros países han hecho con sus aparatos burocráticos, o porque las organizaciones internacionales han impuesto una agenda homogeneizadora. Por el contrario, este cambio ha sido una consecuencia de la manera en que la administración pública ha respondido a las transformaciones de sus contextos político y económico”.

Así, las propuestas de modernización, incluyendo las que en apariencia se encuentran vinculadas a la NGP, parecieran constituir una especie de corolario de los procesos de liberalización económica y democratización política que desde los años ochenta del siglo pa-

sado redefinieron tanto el tamaño del Estado mexicano como sus obligaciones. En consecuencia, aunque en las discusiones y programas modernizadores del gobierno mexicano sea posible encontrar propuestas y conceptos asociados a la NGR y, más específicamente, a la GpR, las principales iniciativas de reforma administrativa parecieran haber surgido de factores fundamentalmente nacionales. Cejudo (2008:124) concluye que “el caso mexicano demuestra que las reformas de gestión responden más a las agendas domésticas que a las presiones externas o a las instrucciones de las organizaciones internacionales”.

Esta línea de argumentación subraya atinadamente aspectos que suelen minimizarse en el estudio de las reformas administrativas en los países en desarrollo (Shick, 1998). Por ejemplo, que a pesar de sus niveles de desarrollo, los países de América Latina poseen capacidades tanto de propuesta como de respuesta para enfrentar las complejas circunstancias administrativas que les rodean. Además, el enfoque en los desarrollos político-administrativos nacionales ayuda a entender las características esenciales de las reformas, el “timing” político particular en el que se originan y los patrones y retos generales de implementación.

Ahora bien, la contribución de esta línea explicativa al entendimiento de los orígenes de la GpR en la región quizás sea limitada por una cuestión central. Si cada país latinoamericano ha respondido de forma independiente, con ideas y propuestas modernizadoras propias, ante sus problemas y dinámicas político-administrativas específicas, ¿cómo podemos explicar que la mayoría de los gobiernos latinoamericanos, a pesar de sus condiciones institucionales diversas, decidió introducir herramientas de gestión muy parecidas dentro de un periodo de tiempo relativamente similar?

Las limitaciones de una explicación centrada esencialmente en los desarrollos político-administrativos nacionales resultan aún más claras si comparamos las experiencias de la GpR en Chile y México, países que no sólo son muy distintos en términos político-institucionales, sino que además son geográficamente muy distantes. En el primer caso, durante la primera mitad de los noventa los funcionarios chilenos trataron de introducir esquemas de planeación estratégica acompañados de indicadores desempeño. El objetivo era producir información cuantitativa, que permitiera tanto medir y valorar mejor el funcionamiento de los programas y servicios públicos, como mejorar la eficiencia y control presupuestarios. Posteriormente, a principios de la década de los 2000, la Dirección de Presupuestos de Chile (Dipres) introdujo un nuevo *Sistema de Evaluación y Control de Gestión*. Éste tomó como base una versión revisada de las herramientas del decenio anterior y agregó nuevas herramientas de evaluación (de programas, de impactos y de ejercicio presupuestal), con la idea de reforzar el esquema de presupuestación basada en resultados del gobierno central (Guzmán, 2005; Arenas y Berner, 2010; Dussauge, 2012).

En el caso mexicano, el *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP)* introdujo los primeros esquemas de planeación estratégica e indicadores de gestión. En años subsecuentes, a estas iniciativas se sumaron los esfuerzos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por construir indicadores vinculados al presupuesto y, posteriormente, la propuesta de evaluar los impactos del Programa de Educación, Salud y Alimentación (Chávez, 2000; Castro *et al.*, 2009). Después, en el

decenio de los 2000, se introdujeron nuevas herramientas de monitoreo y evaluación de programas públicos, así como un esquema de presupuestación basada en resultados más ambicioso (Pérez, 2010). Por consiguiente, a lo largo de dos décadas se desarrollaron diversas iniciativas enfocadas en incrementar la eficiencia presupuestal, mejorar el desempeño gubernamental y reforzar la rendición de cuentas.

Al comparar las experiencias chilena y mexicana en materia de GpR es posible notar similitudes de política pública muy importantes. Éstas llevan a cuestionar la idea de que ambos países hayan podido llegar a las mismas “conclusiones” de reforma administrativa por caminos independientes, estrictamente vinculados a sus propios desarrollos económicos, políticos o sociales. Más allá de las importantes particularidades que caracterizan sus esquemas de GpR (como se discutirá más adelante), así como de los momentos históricos específicos en que cada país introdujo sus innovaciones de gestión, resulta claro que ambos gobiernos nacionales recurrieron a principios y herramientas similares (planeación estratégica, gestión por resultados, indicadores de desempeño, evaluaciones). Además lo hicieron de forma relativamente simultánea, en un periodo temporal durante el cual muchos otros países estaban discutiendo el uso de mecanismos administrativos del mismo tipo. Por lo tanto, pareciera pertinente por lo menos matizar las explicaciones centradas en factores esencialmente nacionales para, en cambio, analizar con mayor atención la forma en que los factores internacionales han influido en el surgimiento y posterior desarrollo de la GpR en Latinoamérica.

III. B. LAS REFORMAS DE GPR COMO RESULTADO DE IMPOSICIONES EXTERNAS

Una segunda explicación de los orígenes de la GpR en los países de América Latina, enmarcada ya en las ideas que subrayan la importancia de los factores internacionales, se asocia con la coerción externa. Es decir las presiones que los actores internacionales potencialmente ejercen para que se introduzcan ciertas instituciones o políticas públicas en un país determinado. La explicación vinculada con el tema de la coerción es, de hecho, bastante común en la literatura sobre reformas administrativas en países en desarrollo.

Por ejemplo, en un estudio sobre las tendencias internacionales de modernización gubernamental, Peters (2001:163) ha argumentado que “los países menos desarrollados y de los regímenes en transición [...] deben intercambiar su aquiescencia por lo que ha venido a llamarse “buena gobernanza” a cambio de préstamos y donaciones por parte de los mayores donadores internacionales. El grado y tipo de coerción que ha tenido lugar en el proceso de adopción de las ideas en estos países ha variado, pero es claro que en la mayoría de los casos ha existido algún tipo de presión externa”. En un sentido similar, en su estudio sobre el uso de mecanismos neogerenciales en países del caribe, Anne-Marie Bissessar (2002b:143) ha sugerido que: “puede hablarse de un claro caso de una transferencia directa coercitiva por medio de la cual ciertas políticas [de reforma] no fueron sólo transferidas sino “empujadas” por las agencias donadoras internacionales con poco o ningún insumo de parte de los países deudores”. Siguiendo esta misma línea de argumentación, uno podría entonces suponer que las reformas de tipo GpR en

la región latinoamericana han sido resultado de presiones ejercidas por los organismos internacionales, más que de decisiones autónomas de los gobiernos de la región.

Ahora bien, aunque esta propuesta introduce la variable internacional, su capacidad explicativa respecto de los orígenes de la GpR es también limitada. En primer lugar, porque deja de lado la abundante evidencia empírica que ha mostrado cómo los gobiernos latinoamericanos han sido capaces de resistir e incluso controlar las intervenciones de actores internacionales como los bancos de desarrollo (Weyland, 2006; Teichman, 2004). En segundo lugar, las experiencias reformistas de Chile y México refutan también la hipótesis de la coerción como fundamento de las políticas de GpR de los últimos veinte años.

Por ejemplo, un alto exfuncionario de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) del gobierno mexicano, directamente involucrado en el proceso de reforma presupuestaria de la década de 1990 que introdujo la *Nueva Estructura Programática y el Sistema de Evaluación del Desempeño* (e.g. conjunto de indicadores para vincular el ejercicio presupuestal y los objetivos institucionales) afirma que:

Para quienes dicen que la OCDE [Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos] y el Fondo [Monetario Internacional] influyeron [en las reformas mexicanas], no, eso es completamente erróneo. En ese tiempo, fuimos nosotros, los servidores públicos dentro del ejecutivo, quienes desarrollamos las propuestas de reforma. Además, la OECD es una gran organización, que nunca busca imponer, que provee principios, lineamientos, etc. Después es tu problema decidir cómo aplicas los lineamientos. Por ejemplo, la OECD puede sugerir que el gasto público debe volverse más eficiente, pero luego tú tienes qué preguntarte cómo hacer eso, cómo hacerlo realidad. Con la NEP y el SED nosotros tratamos de volver operativa esa idea (Dussauge, 2013:129-130).

Comentarios muy similares fueron expresados por otros entrevistados de las secretarías de Desarrollo Administrativo (Secodam, luego Secretaría de la Función Pública, SFP); de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol); y del Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (Coneval), quienes participaron activamente en la introducción de los indicadores de gestión y las evaluaciones de impacto de los noventa, así como de los esquemas de monitoreo y evaluación del decenio de los 2000s. Ninguno consideró que las organizaciones internacionales hayan influido en los desarrollos de la GpR por medio de presiones políticas o económicas.

En cuanto toca a los orígenes de la política de GpR del gobierno central chileno, la explicación de la coerción externa tampoco pareciera encontrar demasiado sustento. Según diversos documentos oficiales (e.g. reportes de viaje al Reino Unido y reuniones inter-ministeriales), así como las opiniones de los funcionarios de la Dipres que tomaron parte en la introducción de dichas reformas, los organismos internacionales sí estuvieron involucrados en el desarrollo de las primeras reformas de los noventa. Sin embargo, la participación de dichos actores fue más bien secundaria: apoyando las decisiones y prioridades chilenas, más que imponiendo contenidos o modelos de política. El gobierno británico, por ejemplo, patrocinó en 1993 el viaje de un grupo de funcionarios

chilenos a Londres, para que conocieran *in situ* el funcionamiento detallado de las reformas neogereenciales. Por su parte, el Banco Mundial, el BID y las agencias de desarrollo de diversos países avanzados (Estados Unidos, Reino Unido, Suecia) co-patrocinaron varios seminarios internacionales en Santiago de Chile en 1995 y 1996. Pero en todas estas reuniones simplemente se discutieron las tendencias modernizadoras de la época, a sugerencia de los propios funcionarios chilenos.

Por consiguiente, pareciera difícil pensar que la GpR en países latinoamericanos ha sido producto de imposiciones externas. Esta línea de explicación atina en notar que las interacciones de gobiernos nacionales y actores internacionales son clave para entender el desarrollo de las herramientas de la GpR en la región. Sin embargo, la idea de la coerción externa nos lleva a ignorar los márgenes de maniobra de los cuales gozan los gobiernos nacionales, ya sea para decidir qué actores internacionales participan en el proceso de modernización, ya para definir las modalidades y tiempos de dichas intervenciones.

III. C. LAS REFORMAS DE GPR COMO IMITACIÓN

Una segunda explicación de los orígenes de la GpR en la región latinoamericana podría plantearse en términos de la imitación de modelos institucionales existentes en otras jurisdicciones, que se consideran probados, legítimos y por lo tanto apropiados. Como en el caso de la explicación asociada a la coerción externa, la idea de la imitación resalta la importancia de los factores internacionales, pero subraya la voluntad de los gobiernos nacionales de sumarse a las tendencias reformistas de su entorno, de manera indiscriminada y acrítica.

De nuevo es posible encontrar en la literatura sobre reformas administrativas, particularmente de la región latinoamericana, estudios que sustentan la idea de la imitación. Por ejemplo, Carles Ramió y Miquel Salvador (2005:80) han argumentado que las élites político-administrativas latinoamericanas suelen sumarse a las olas modernizadoras que ocurren en el ámbito internacional por “comodidad” o por “miedo”:

Comodidad en el sentido de que es más fácil copiar recetas modernizadoras inventadas y probadas por otros que buscar y encontrar las soluciones en el país propio. Miedo relacionado con el hecho de que es más fácil promover estrategias de modernización que se encuentran ya legitimadas en el extranjero, en países más desarrollados, que enfrentar el riesgo de implementar estrategias hechas nacionalmente, las cuales, en caso de falla, pueden ser sujeto de críticas feroces.

En un sentido similar, en su estudio pionero sobre las reformas de GpR impulsadas en la región, Nuria Cunill y Sonia Ospina (2003:19) afirmaron que “la gestión orientada a resultados y las herramientas que buscan promoverla han sido una respuesta a necesidades reales asociadas con esta clase de procesos [de democratización] que están ocurriendo en la región”. Sin embargo, las autoras también subrayan que “[a] pesar de las enormes diferencias en condiciones institucionales entre estos países, las iniciativas latinoamericanas reflejan el proceso típico de “isomorfismo” documentado por los ins-

titucionalistas [...]: las soluciones administrativas convergen, a pesar de las diferencias en los problemas de origen”.

Sin embargo, las explicaciones basadas en patrones de imitación no son del todo convincentes por al menos dos razones. Primero, porque si bien adecuadamente llaman la atención hacia las similitudes de las iniciativas modernizadoras, desarrolladas además en periodos temporales relativamente cortos, ignoran que los funcionarios públicos que han estado impulsando las reformas de GpR provienen de muy diversas instituciones gubernamentales (*e.g.* ministerios de finanzas, desarrollo social, administración pública, planeación). Tomando en cuenta la pluralidad de necesidades administrativas, lógicas políticas y hasta formaciones académicas de los *policymakers* involucrados, es difícil sostener que la principal motivación de todos estos actores al momento de establecer esquemas de GpR haya sido copiar prácticas e instituciones de otros países por “comodidad”, “miedo”, o porque han sido exitosas. Segundo, la explicación también deja de lado la dimensión político-burocrática, es decir los enormes esfuerzos, persistencia y habilidad política que los promotores de las mismas han tenido que mostrar para conseguir que los principios e ideas de la GpR se inserten en las instituciones públicas de sus países.

Las experiencias chilena y mexicana resultan de nuevo útiles para ilustrar estos puntos. Los funcionarios públicos que lideraron las primeras iniciativas de GpR en estos países (durante la década de 1990, pero también en la segunda ronda de re-introducción de herramientas en el decenio de los 2000) veían en éstas el potencial para solucionar problemas político-administrativos específicos. Además, estaban conscientes de que sus circunstancias nacionales eran muy distintas de las que en su momento habían enfrentado países como Nueva Zelanda o el Reino Unido (*e.g.* crisis fiscales y necesidad de reducir sus administraciones públicas; Chávez, 2000). Por lo tanto, sería poco acertado suponer que se dedicaron simplemente a copiar modelos ya legitimados. Lo anterior sobre todo cuando se toma en cuenta que el proceso de legitimación internacional de los modelos neozelandés y británico en realidad tuvo lugar por las mismas fechas (mediados de los noventa) en que los funcionarios chilenos y mexicanos impulsaron sus primeras reformas.

Por otra parte, aun cuando existen muchos puntos en común entre las políticas de GpR de Chile y México (tanto respecto de los procesos de reforma como de las herramientas introducidas), existen también muchas diferencias que las alejan de una visión simplista de imitación institucional. Por ejemplo, en Chile la Dipres históricamente ha sido la institución predominante respecto del diseño y operación del esquema de GpR del gobierno central. De hecho, esto ha repercutido en la fuerte vinculación existente entre las herramientas gerenciales y el ciclo presupuestario. En el caso de México, en cambio, la participación (a veces colaboración, a veces competencia) de numerosos actores institucionales (SHCP, Coneval y SFP) ha traído consigo dinámicas de cambio institucional distintas, así como el uso de diversas fuentes internacionales de información. El resultado ha sido una política de GpR más centrada en las evaluaciones de programas y políticas que en el seguimiento de indicadores, que además ha dejado a un lado el uso de remuneraciones vinculadas al desempeño existentes en el caso chileno (confróntese, por ejemplo, Arenas y Berner, 2010; y Castro *et al.*, 2009).

En resumen, aunque los países latinoamericanos se han embarcado en un mismo periodo histórico en la tarea de desarrollar políticas de GpR basadas en ideas, principios y herramientas similares, sus gobernantes no parecieran haberlo hecho por un simple deseo de imitación. Tampoco pareciera ser el caso que sus funcionarios han copiado el modelo neozelandés (o británico, o cualquier otro), ni mucho menos que han impulsado estas reformas por comodidad o miedo a la innovación. Por el contrario, los *policymakers* de ambos países han tenido que invertir tiempo y esfuerzo para convencer a los actores políticos que los esquemas de GpR podrían ser útiles, y para desarrollar sistemas propios que respondan a las particularidades institucionales de sus sistemas administrativos.

III. D. LAS REFORMAS DE GPR COMO RESULTADO DEL APRENDIZAJE TRANSNACIONAL

Una última explicación que podría plantearse respecto del surgimiento de la GpR en América Latina tiene que ver con la idea del “aprendizaje transnacional”, es decir la forma en que los funcionarios públicos usan deliberadamente la información, los ejemplos y las experiencias internacionales sobre un tema determinado al momento de elaborar sus propias políticas en la materia. Dicho de otra forma, los funcionarios públicos latinoamericanos podrían haber mirado (o haber recibido información acerca de) las reformas de otros países, sin que esto haya implicado la obligación de introducir esquemas similares, o la implementación en automático de un modelo administrativo de otro país. Por el contrario, la idea de aprendizaje transnacional supone una cierta capacidad de reflexión y decisión para retomar (o no) la forma y fondo de las políticas de GpR existentes en otras jurisdicciones.

A diferencia de las explicaciones anteriores, la idea del aprendizaje transnacional ha sido menos estudiada en el ámbito de las reformas administrativas, particularmente en lo que respecta a la región latinoamericana. Sin embargo, existen algunos ejemplos de otras áreas de política pública que ilustran con evidencia empírica esta potencial explicación (Culebro y Askvik, 2010; Nupia, 2013). Por ejemplo, Carlos Gómez (2013:38, cursivas en el texto original) ha descrito cómo en tiempos recientes “[u]na de las alternativas *transferida y adaptada* al ámbito nacional colombiano es el sistema de buses en calzadas exclusivas” de Bogotá (TransMilenio), originalmente desarrollado en Curitiba (Brasil), que se ha tomado como referencia también en otras áreas metropolitanas colombianas (Cartagena, Cali, Medellín). En el ámbito de la política social, Kurt Weyland (2004c:276) ha apuntado cómo “los reformadores mexicanos y colombianos en materia de salud pública no quedaron cautivados por ningún modelo internacional [de entre aquéllos revisados], sino que seleccionaron aspectos que fueron particularmente útiles para sus propios países y bien ajustados para sus propias necesidades”.

De hecho, la idea del aprendizaje transnacional pareciera encontrar mucho más sustento en las experiencias reformistas de Chile y México que las explicaciones asociadas a los desarrollos nacionales, la coerción o la imitación. Por ejemplo, como parte del diseño de las reformas chilenas de la década de 1990, incluyendo el *Plan Piloto de Modernización en la Gestión de los Servicios Públicos* (1993), las *Evaluaciones de Programas* (1997) y el *Programa de Mejoramiento de la Gestión* (1998), los funcionarios de la Dipres estudiaron las

reformas administrativas del Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, así como las de Francia, España y Estados Unidos. Posteriormente, en la hechura del nuevo *Sistema de Evaluación de Control de Gestión* (2000) los funcionarios seleccionaron e insertaron ideas y propuestas en materia de evaluación y presupuestación basada en resultados tomando como referencia el análisis de los procesos modernizadores de los países de la OCDE.

Por lo tanto, las reformas impulsadas por el gobierno chileno (tanto en sus orígenes como en su fase clave de reformulación) difícilmente podrían entenderse sin hacer referencia a los esfuerzos de sus funcionarios por allegarse de información y analizar las experiencias internacionales de GpR. De acuerdo con un funcionario de la Dipres:

Estuvimos mirando a lo que hacían los países desarrollados de la OCDE [en materia de gestión y presupuestación por resultados], y con base en ello pensábamos cómo podríamos avanzar en esa línea. También miramos a lo que el FMI les estaba pidiendo a esos mismos países en términos de información y estadísticas. Por lo tanto, nuestra referencia siempre fueron los países más desarrollados. Siempre estuvimos viendo las tendencias y los instrumentos y pensando en cómo estaba Chile en comparación con ellos. Posteriormente, discutíamos cómo podríamos usar gradualmente esas metodologías en nuestro propio beneficio (Dussauge, 2013:106).

En el caso mexicano resulta también posible encontrar actividades de aprendizaje transnacional entre quienes en distintos momentos han liderado las iniciativas de GpR. En los noventa, tanto los funcionarios de la Secodam como los de la SHCP estudiaron los desarrollos internacionales de modernización gubernamental, incluyendo los relacionados con la GpR en países como Nueva Zelanda y el Reino Unido. De acuerdo con un alto exfuncionario de la Secodam, “tratamos de encontrar qué es lo que otros países estaban haciendo en esta materia. Nos dimos cuenta de que había una gran preocupación internacional sobre esto, y que México no estaba enfrentando una situación excepcional. Entonces tratamos de usar esas experiencias en México” (Dussauge, 2013:120).

Durante la década siguiente, la construcción del nuevo sistema de monitoreo y evaluación de las políticas sociales, la creación del Coneval y el diseño del nuevo sistema de presupuestación basada en resultados estuvieron igualmente informados por experiencias internacionales. Los funcionarios de la Sedesol estudiaron los esquemas de GpR de Chile, Estados Unidos, Colombia y Canadá: revisaron documentos oficiales; viajaron a dichos países para entrevistarse con los encargados del tema; e incluso asistieron a talleres de capacitación impartidos en Santiago de Chile por la Dipres. Por su parte, los funcionarios de SHCP analizaron las reformas y esquemas presupuestarios y de evaluación de esos mismos países. Eventualmente, decidieron enfocarse en recuperar ideas, conceptos y metodologías del modelo chileno, con el apoyo de expertos chilenos también, aunque siempre tratando de adaptar las propuestas a las condiciones y necesidades de la administración pública mexicana.

En resumen, la introducción de las ideas y herramientas de GpR en Chile y México pareciera estar directamente relacionada con los procesos de aprendizaje transnacional desarrollados por sus funcionarios públicos. Los gobiernos de ambos países ciertamente

han tratado de construir esquemas de GpR acordes tanto a sus condiciones institucionales propias, como a sus recientes patrones de democratización. Sin embargo, las ideas, las metodologías e incluso las problematizaciones y argumentos tomados en cuenta para impulsar las reformas han sido producto de reflexiones y análisis informados por las experiencias modernizadoras de otros países (revisión de documentos, visitas, asesorías). De hecho, la evolución de los esquemas chileno y mexicano de GpR a través del tiempo en buena medida ha reflejado las transformaciones internacionales en términos de debates y tecnologías. Por ejemplo, con el paso de la planeación estratégica y los indicadores, a visiones más comprehensivas centradas en los presupuestos asociados a las evaluaciones de los resultados de los programas públicos.

IV. COMENTARIOS FINALES

Como lo demuestra una abundante y muy rica literatura académica, la GpR es hoy en día un tema central para las administraciones públicas de todo el mundo. En el caso particular de la región latinoamericana, desde los noventa del siglo pasado han ido surgiendo diversas iniciativas y herramientas de tipo GpR (evaluaciones, sistemas de indicadores y metas, presupuestos basados en resultados). Pero mientras que la difusión de las ideas y prácticas vinculadas con la GpR en nuestra región ha quedado ampliamente documentada en numerosos análisis comparados y estudios de caso, las investigaciones orientadas a explicar el surgimiento de este enfoque administrativo han sido prácticamente inexistentes.

En consecuencia, este artículo ha discutido algunas explicaciones potenciales, que podrían ayudarnos a entender los orígenes de los esquemas de GpR en los gobiernos nacionales de América Latina. Para ello, el artículo ha partido de dos bases complementarias. En primer lugar, en términos teóricos se han retomado las aportaciones de la literatura académica sobre difusión y transferencia de políticas, particularmente sus discusiones acerca de las explicaciones o “mecanismos” que ayudan a entender cómo ciertas políticas públicas viajan entre países: *a)* la coerción ejercida por organismos o actores internacionales; *b)* la imitación o “mimetismo” institucional; y *c)* el aprendizaje transnacional. Además, el texto ha discutido como punto de partida la idea de que los cambios en materia de GpR han sido resultado de los desarrollos político-administrativos autónomos de cada nación. En segundo lugar, el artículo ha explorado cada una de estas explicaciones a la luz de los argumentos existentes en la literatura sobre reformas administrativas. Asimismo, ha recurrido a la evidencia empírica sobre las experiencias modernizadoras de Chile y México en materia de GpR, tanto en sus momentos fundacionales en los 1990 como en su etapa de rediseño y reorientación del decenio de los 2000. El Cuadro 1 resume las principales ideas y análisis del texto, sintetizando las implicaciones de las diversas líneas explicativas ya mencionadas.

A partir del análisis y valoración de las explicaciones anteriores, el artículo ha tratado de mostrar que la idea del aprendizaje transnacional es la que pareciera darnos más pistas para entender los orígenes de la GpR en las administraciones públicas latinoamericanas. Los funcionarios chilenos y mexicanos han encontrado en las discusiones

TABLA I. COMPARACIÓN DE LAS EXPLICACIONES USADAS PARA EXPLORAR
LOS ORÍGENES DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN AMÉRICA LATINA

| Acento en factores... | Explicaciones | Supuestos de partida | Contribuciones al análisis | Limitaciones explicativas |
|--|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nacionales • Características particulares del país • Independencia en decisiones de política | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos domésticos | <ul style="list-style-type: none"> • Preeminencia de las condiciones políticas, económicas o sociales • Políticas como respuestas nacionales autónomas propias a procesos de cambio particulares de cada país | <ul style="list-style-type: none"> • Destaca capacidad propositiva y de decisión de los actores gubernamentales nacionales en el tema de GpR | <ul style="list-style-type: none"> • Cómo explicar que la mayoría de los gobiernos de la región, a pesar de sus condiciones institucionales diversas, introdujo reformas de tipo GpR dentro de un mismo periodo temporal |
| <ul style="list-style-type: none"> • Internacionales • Interdependencias en decisiones de política • Difusión y transferencia | <ul style="list-style-type: none"> • Coerción internacional | <ul style="list-style-type: none"> • Presiones internacionales • Condiciones impuestas por actores externos | <ul style="list-style-type: none"> • Destaca interacciones de los gobiernos nacionales y los organismos internacionales | <ul style="list-style-type: none"> • Ignora la capacidad de maniobra de los gobiernos nacionales, ya sea para decidir qué actores internacionales participan en el proceso, ya para definir las modalidades y tiempos de dichas intervenciones en los procesos de reforma |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mimetismo | <ul style="list-style-type: none"> • Copia de modelos internacionales vistos como exitosos • Imitación como respuesta a situaciones de incertidumbre | <ul style="list-style-type: none"> • Destaca el surgimiento de ideas y herramientas organizacionales similares en periodos temporales relativamente cortos | <ul style="list-style-type: none"> • Ignora las complejidades de los entornos político-institucionales de cada país, tanto en términos de los procesos de negociación y persuasión que preceden y acompañan la introducción de las reformas, como respecto de los esfuerzos de los <i>policymakers</i> para adaptar ideas y modelos internacionales a las condiciones de sus realidades administrativas |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje transnacional | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis más o menos riguroso de otras experiencias internacionales • Uso de ejemplos internacionales | <ul style="list-style-type: none"> • Destaca cómo el uso de ideas y modelos de otras latitudes no implica un proceso de imitación indiscriminado, sino un cierto proceso de reflexión que deviene en políticas más o menos adaptadas a las condiciones y los problemas específicos de cada país | <ul style="list-style-type: none"> • Podría sobrestimar la capacidad analítica de los gobiernos de la región y subestimar la presencia de otros factores explicativos según la ubicación temporal (país pionero, país tardío) de los diversos casos nacionales |

Fuente: Elaboración propia.

internacionales, así como en diversas experiencias nacionales específicas, un conjunto de ideas, ejemplos y herramientas para desarrollar políticas modernizadoras acordes con las necesidades específicas de sus países. Sin que necesariamente hayan realizado búsquedas o análisis exhaustivos, los *policymakers* de ambos países sí parecieran haber reflexionado acerca de cómo usar los principios y tecnologías administrativas de otras naciones al momento de diseñar sus propias políticas de GpR. Más aún, la experiencia internacional de GpR parece haberles brindado la oportunidad de definir mejor sus problemas administrativos nacionales y sus programas de reforma.

Por supuesto, tal y como se hizo en los apartados correspondientes a las otras hipótesis, uno podría cuestionar el poder explicativo del aprendizaje transnacional. Por ejemplo, podría preguntarse hasta qué punto los desarrollos pioneros en Chile y México sólo han sido posibles gracias a la existencia de ciertas capacidades administrativas que son inexistentes o limitadas en otros países de la región. Dicho de otra forma, podría preguntarse si el aprendizaje transnacional como mecanismo impulsor de las reformas de GpR sólo funciona cuando el país en cuestión ha logrado consolidar algunas bases administrativas nacionales mínimas. Asimismo, siguiendo lo apuntado por algunos estudiosos de la difusión de políticas (Rogers, 2003; Jordana *et al.*, 2011), podría cuestionarse si acaso la explicación del aprendizaje transnacional es pertinente para los países pioneros como Chile y México (o Colombia y Brasil), pero lo es menos en el caso de los países que han desarrollado sus políticas de GpR con posterioridad. En este sentido, podría sugerirse incluso que la hipótesis de la imitación quizás gana en importancia conforme pasa el tiempo y un mayor número de países intenta copiar las reformas de GpR de sus vecinos considerados como líderes regionales.

Más allá de su pertinencia, las críticas anteriores sirven sobre todo para ir esbozando una futura agenda de investigación en esta materia, en la que se revisen de forma sistemática las experiencias reformistas puntuales de los países de la región. Por sus características y objetivos, la GpR es un tema cuyo estudio se presta fácilmente a descripciones detalladas sobre las características del diseño y las limitaciones prácticas de las herramientas existentes en cada país de la región. Ahora bien, aunque las investigaciones sobre las dimensiones prácticas de la GpR deberán por supuesto continuar, el tema también necesita estudiarse desde otros miradores de corte más bien teórico. Sólo cuando exploremos con mayor profundidad los orígenes de la GpR, y la forma en que las herramientas e ideas asociadas a la misma han viajado entre los países de la región, podremos comprender a cabalidad sus repercusiones e implicaciones de largo plazo, tanto para la consolidación de las nuevas democracias, como para la transformación de las viejas tradiciones político-administrativas de América Latina.

V. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Villanueva, Luis F. (2013), “Gobernanza pública para resultados: marco conceptual y operacional”, en su *Gobierno y administración pública*, México: FCE-CNCA.

- Arellano, David y José Ramón Gil (2004), “Public Management Policy and Accountability in Latin America: Performance-Oriented Budgeting in Colombia, Mexico, and Venezuela (1994-2000)”, *International Journal of Public Management*, vol. 7, núm. 1, pp. 49-71.
- Arenas de Mesa, Alberto y Heidi Berner (2010), *Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central*, Santiago: Dipres.
- Banco Mundial (2008), *Chile: Estudio de Evaluación en Profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)* (http://www.dipres.gob.cl/574/articles-42963_doc_pdf.pdf).
- Bennett, Colin J. (1997), “Understanding Ripple Effects: The Cross-National Adoption of Policy Instruments for Bureaucratic Accountability”, en *Governance*, vol. 10, núm. 3.
- Benson, David y Andrew Jordan (2011), “What Have We Learned from Policy Transfer Research? Dolowitz and Marsh Revisited”, en *Political Studies Review*, año 9, núm. 3.
- Bouckaert, Geert y John Halligan (2008), *Managing Performance*, Londres: Routledge.
- Castro, Manuel, Gladys López-Acevedo, Gita Beker y Ximena Fernández (2009), “Mexico’s M&E System: Scaling Up From the Sector to the National Level”, *World Bank Independent Evaluation Group, ECD Working Paper Series no. 20*, Washington, DC.
- Cejudo, Guillermo (2008), “Explaining change in the Mexican public sector: the limits of New Public Management”, en *International Review of Administrative Sciences*, año 74, núm. 1.
- Chávez Presa, Jorge (2000), *Para recobrar la confianza en el gobierno*, México: FCE.
- Collier, David y Richard E. Messick (1975), “Prerequisites versus Diffusion: Testing Alternative Explanations of Social Security Adoption”, en *American Political Science Review*, año 69, núm. 4.
- Common, Richard (2001), *Public Management and Policy Transfer in South East Asia*, Aldershot: Ashgate.
- Culebro, Jorge y Steinar Askvik (2010), “Imitación, aprendizaje y la fundación de una nueva organización: la creación del Consejo Mexicano de Promoción Turística”, en *Economía, Territorio y Sociedad*, año 10, núm. 33.
- Cunill, Nuria y Sonia Ospina (2012), “Performance Measurement and Evaluation Systems: Institutionalizing Accountability for Governmental Results in Latin America”, en *New Directions for Evaluation*, núm. 134.
- _____ (2007), *Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) en América Latina*, Caracas, Banco Mundial-CLAD.

- _____ (eds.) (2003), *Evaluación de Resultados para una Gestión Pública Moderna y Democrática: Experiencias Latinoamericanas*, Caracas, CLAD-AECI/MAP/FIIAPP.
- Dolowitz, David P. y David Marsh (2000), “Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making”, en *Governance*, año 13, núm. 1.
- Dussauge Laguna, Mauricio I. (2012), “Chile’s Monitoring and Evaluation System. 1994-2010”, en Gladys López-Acevedo, Keith Mackay y Philipp Krause (eds.), *Building Better Policies: The Nuts and Bolts of Monitoring and Evaluation Systems*, Washington, DC: World Bank.
- _____ (2013), *Cross-National Policy Learning and Administrative Reforms: The Making of “Management for Results” Policies in Chile and Mexico (1990-2010)*, Tesis Doctoral, London School of Economics and Political Science.
- García, Roberto y Mauricio García (2011), *Managing for Development Results*, Washington, DC: Inter-American Development Bank.
- Gómez, Carlos (2013), “‘Policy Transfer’ en los sistemas de transporte urbano: el proceso de adaptación del Masivo Integrado de Occidente (MIO)”, en *Ciencia Política*, núm. 15.
- Graham, Erin R., Charles R. Shipan y Craig Volden (2013), “The Diffusion of Policy Diffusion Research in Political Science”, en *British Journal of Political Science*, año 43 núm. 3.
- Hood, Christopher (1991), “A Public Management for All Seasons?”, en *Public Administration*, año 69, núm. 1.
- Ingraham, Patricia W. (2005), “Performance: Promises to Keep and Miles to Go”, *Public Administration Review*, año 65, núm. 4.
- Jacoby, Wade (2000), *Imitation and Politics*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Jordana, Jacint y David Levi-Faur (2005), “The Diffusion of Regulatory Capitalism in Latin America: Sectoral and National Channels in the Making of New Order”, en *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, núm. 598.
- _____, David Levi-Faur y Xavier Fernández i Marín (2011), “The Global Diffusion of Regulatory Agencies: Channels of Transfer and Stages of Diffusion”, *Comparative Political Studies*, año 44, núm. 10.
- Marsh, David y J.C. Sharman (2009), “Policy diffusion and policy transfer”, en *Policy Studies*, año 30, núm. 3.
- May, Ernesto, David Shand, Keith Mackay, Fernando Rojas y Javier Saavedra (eds.) (2006), *Towards the Institutionalization of Monitoring and Evaluation Systems in Latin America and the Caribbean*, Washington, DC: World Bank-Inter-American Development Bank.

- Méndez, José Luis (1997), “The Latin American administrative tradition”, en *International Encyclopaedia of Public Policy and Administration*, Boulder, CO: Westview Press.
- Meseguer, Covadonga (2009), *Learning, Policy Making, and Market Reforms*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Moynihan, Donald P. (2008), *The Dynamics of Performance Management*, Washington, DC, Georgetown University Press.
- Moynihan, Donald P. (2005), “Why and How Do State Governments Adopt and Implement ‘Managing for Results’ Reforms?”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, año 15, núm. 2.
- Nef, Jorge (2003), “Public Administration and Public Sector Reform in Latin America”, en B. Guy Peters y Jon Pierre (eds.), *Handbook of Public Administration*, Londres: Sage.
- Nupia, Carlos (2013), “Origen de la política científica y tecnológica en Colombia. Colciencias y su papel en la transferencia del modelo internacional de ‘política científica’”, en Mónica Salazar (ed.), *Colciencias cuarenta años. Entre la legitimidad, la normatividad y la práctica*, Colombia: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología-Universidad Nacional de Colombia-Universidad del Rosario.
- Olavarría, Mauricio (2012), “La evaluación de programas en Chile: análisis de una muestra de programas públicos evaluados”, en *Reforma y Democracia*, núm. 54.
- Pérez Jácome, Dionisio (2010), “Presupuesto basado en resultados: origen y aplicación en México”, en Fernando de Rosensweig y José Lozano (eds.), *Midiendo los resultados del gobierno*, México: Porrúa-Universidad Panamericana.
- Peters, B. Guy (ed.) (2008), *Mixes, Matches, and Mistakes. New Public Management in Russia and the Former Soviet Republics*, Budapest: Local Government and Public Service Reform Initiative, Open Society Institute–Budapest.
- Peters, B. Guy (2001), *The Future of Governing: Four Emerging Models*, Lawrence, University Press of Kansas, 2a ed.
- Peters, B. Guy (1997), “Policy Transfers Between Governments: The Case of Administrative Reforms”, *West European Politics*, año 20, núm. 4.
- Pollitt, Christopher y Geert Bouckaert (2004), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press, 2a. ed.
- Ramió, Carles y Miquel Salvador (2005), *Instituciones y Nueva Gestión Pública en América Latina*, Barcelona: CIDOB.
- Rogers, Everett M. (2003), *Diffusion of Innovations*, New York: Free Press, 5a ed.

- Rojas, Fernando, Keith Mackay, Yasuhiko Matsuda, Geoffrey Shepherd, Azul del Villar, Ariel Zaltsman y Philipp Krause (2005), *Chile: Análisis del Programa de Evaluación del Gasto Público*, Washington, DC: World Bank.
- Rose, Richard (2005), *Learning from Comparative Public Policy*, Londres: Routledge.
- _____ (1991), “What is Lesson-Drawing?”, en *Journal of Public Policy*, año 11, núm. 1.
- Schick, Allen (2003), “The performing state: reflection on an idea whose time has come but whose implementation has not”, en *OECD Journal on Budgeting*, año 3, núm. 2.
- _____ (1998), “Why Most Developing Countries Should Not Try New Zealand Reforms”, *The World Bank Research Observer*, año 13, núm. 1.
- Simmons, Beth A., Frank Dobbin y Geoffrey Garrett (eds.) (2008), *The Global Diffusion of Markets and Democracy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Teichman, Judith (2007), “Multilateral Lending Institutions and Transnational Policy Networks in Mexico and Chile”, en *Global Governance*, año 13, núm. 4.
- Weyland, Kurt (2006), *Bounded Rationality and Policy Diffusion*, Princeton: Princeton University Press.
- _____ (ed.) (2004a), *Learning from Foreign Models in Latin American Policy Reform*, Washington, DC: Woodrow Wilson Center Press.
- _____ (2004b), “Learning from Foreign Models in Latin American Policy Reform: An Introduction”, en su edición de *Learning from Foreign Models in Latin American Policy Reform*, Washington, DC: Woodrow Wilson Center Press.
- _____ (2004c), “Conclusion: Lessons about Learning in Latin American Policy Reform”, en su edición de *Learning from Foreign Models in Latin American Policy Reform*, Washington, DC: Woodrow Wilson Center Press.
- Wolman, Harold (1992), “Understanding Cross National Policy Transfers: The Case of Britain and the us”, en *Governance*, año 5, núm. 1.
- _____ y Edward C. Page (2002), “Policy Transfer among Local Governments: An Information-Theory Approach”, en *Governance*, año 15, núm. 4.
- Zaltsman, Ariel (2009), “The Effects of Performance Information on Public Resource Allocations: A Study of Chile’s Performance Based Budgeting System”, *International Public Management Journal*, año 12, núm. 4.
- _____ (2006), “Experience with Institutionalizing Monitoring and Evaluation Systems in Five Latin American Countries: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica and Uruguay”, Evaluation Capacity Development Working Paper Series No 16, Washington, DC: World Bank.

Guzmán, Marcela (2005), “Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados. La Experiencia Chilena”, Dipres (http://www.dipres.gob.cl/594/articulos-22539_doc_pdf.pdf).

Page, Edward C. (2001), “Future Governance and the Literature on Policy Transfer and Lesson Drawing” (<http://personal.lse.ac.uk/Page/Papers/EdPagePaper1.pdf>).

MAURICIO I. DUSSAUGE LAGUNA. Doctor en Ciencia Política, London School of Economics and Political Science. Profesor-Investigador Invitado de la División de Administración Pública, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel I. Sus líneas de investigación son las reformas administrativas comparadas, las transformaciones administrativas del Estado mexicano y los nuevos enfoques de política pública. Entre sus escritos más recientes se encuentran: “Organismos No-Mayoritarios y Trayectorias de Reforma Administrativa en México”, en María del Carmen Pardo y Guillermo Cejudo (coords.), *Trayectorias de Reforma Administrativa en México*, México: El Colegio de México (por aparecer en 2016); “Los retos futuros de la administración pública y la construcción de buenos gobiernos”, en David Arellano y Fernando Patron (coords.), *Gestión Pública y Buen Gobierno en México*, Guanajuato: Universidad de Guanajuato, 2015; y “Policy Transfer as a ‘Contested’ Process” (2013), en *International Journal of Public Administration*, año 36, núm. 10. Correo electrónico: mauricio.dussauge@cide.edu. Dirección: Carretera México-Toluca 3655, Col. Lomas de Santa Fe, 01210 México, D.F. Teléfono: 5727-9800 ext. 2329.