

EVALUACION DE POLITICAS PÚBLICAS Y TRANSPARENCIA PRESUPUESTARIA:
UN ENFOQUE DESDE LOS GOBIERNOS SUBNACIONALES

AREA TEMATICA VII: ADMINISTRACION PUBLICA Y POLITICAS PUBLICAS

MANUEL DIAZ FLORES

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES
Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

Av. Universidad No. 940 Edif.32
Fracc. Los Bosques, C.P. 20100
Aguascalientes, Ags.
Tel. (449) 9-10-84-69
Fax: (449) 9-10-84-61

Email: mdiaz@correo.uaa.mx

INES MERCEDES ROUQUAUD
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS, ARGENTINA
Facultad de Ingeniería y Ciencias Económico Sociales
irou@fices.unsl.edu.ar

Trabajo preparado para su presentación en el VII Congreso Latinoamericano de
Ciencia Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política
(ALACIP)

Bogotá, Colombia 25, 26 y 27 de Septiembre de 2013

Resumen

La evaluación de la eficiencia y calidad del gasto público de los gobiernos en los diferentes órdenes de gobierno se ha vuelto cada vez más urgente, ya que es una condición para tener mejores programas públicos con resultados claros en término de su impacto en los beneficiarios. Sin embargo, la medición de los resultados se vuelve complejo sobre todo si se considera la tendencia internacional por utilizar técnicas presupuestales como el Presupuesto con Base en Resultados (PBR) que implica a su vez una Armonización Contable en los sistemas tanto financieros como los propiamente contables que utilizan las administraciones públicas. Con la finalidad de promover la transparencia presupuestaria y la medición del impacto de las políticas públicas se requiere que la información financiera de los diferentes órdenes de gobierno sea comprensible para los diversos usuarios. Comparable con administraciones anteriores y entre distintos ámbitos de gobierno. Con mayor oportunidad que el Sistema Tradicional de la Cuenta Pública y con un grado de desagregación que no omita información importante (completa), además de ser un sistema confiable y objetivo que no sea fácilmente falseado.

La práctica de la transparencia presupuestal que se lleva a cabo actualmente en el Sector Público Mexicano en sus tres niveles de gobierno, ha evidenciado la necesidad de hablar un mismo lenguaje en materia financiera. Lo anterior, permitirá una comparación más sistemática y una evaluación orientada a los resultados de la aplicación de los recursos públicos. El objetivo del presente trabajo es hacer un seguimiento de las implicaciones que la Armonización Contable tiene en general para las Entidades Federativas y en particular para el Estado de Aguascalientes y sus Municipios. Así también los puntos de conexión que tiene con la aplicación del Presupuesto con Base en Resultados como una herramienta que permite dar cuenta de los impactos finales y no solamente el cumplimiento de metas. De acuerdo a los plazos establecidos para que se concluya con este proceso, los municipios tendrían que tener ya resueltos aspectos técnicos, financieros y de capacitación de recursos humanos que al parecer no están considerados en la operación de este ambicioso programa federal. Transitar hacia un modelo de “presupuesto abierto” inaugura una nueva etapa y plantea

grandes desafíos para la transparencia presupuestaria en México en términos de ofrecer una información comparativa, homogénea y oportuna.

Palabras clave: Evaluación Política Pública Armonización Contable, Presupuesto por Resultados.

Introducción

Problema general. El problema que se propone estudiar consiste en la gran diversidad de registros contables y técnicas presupuestales con las que opera actualmente el Sector Público Mexicano lo cual hace más difícil la transparencia presupuestaria ya que existen serias limitaciones para fiscalizar, comparar y evaluar la información. Ante esta situación la Ley General de Contabilidad Gubernamental que entró en vigor el 1º. De Enero del 2009, obliga a los distintos órdenes de gobierno a Transparentar y Armonizar la información financiera relativa a la aplicación de los recursos públicos. Los sujetos obligados son: los tres poderes del gobierno federal y estatal, los entes autónomos de la federación y las entidades federativas, Ayuntamientos, la administración pública paraestatal en los tres niveles de gobierno, así como el Distrito Federal. El Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) es el responsable de coordinar este proceso en todo el país emitiendo las normas y metodología de aplicación obligatoria. El primer plazo para cumplir con este requerimiento fue el 2012 y actualmente es el 2013 en el caso de los entes públicos en general. Sin embargo, para los municipios es el 2014 y en casos especiales de municipios con problemas de infraestructura e insuficiente nivel de desarrollo institucional, podrá concluir este proceso de estandarización de su información financiera en Diciembre del 2015.

Importancia. La relevancia de este problema de estudio es que la armonización contable es un prerrequisito para implementar el Presupuesto con Base en Resultados el cual permite además de hacer más transparente y estándar la información, poner el énfasis en el impacto final que tiene la aplicación de los recursos públicos a través de los diversos programas gubernamentales implementados. La importancia es todavía mayor si se considera que la cobertura es de carácter nacional ya que involucra al conjunto del sector público en sus diferentes niveles de gobierno. Ciertamente, las limitaciones para su implementación son muchas y muy diversas dependiendo del ente

público de que se trate. De entrada, la Ley prevé que en donde puede haber más problemas técnicos y financieros sea precisamente en aquellos municipios que no cuentan con una infraestructura técnica-institucional y de recursos humanos capacitados que permita impulsar en tiempo y forma los cambios requeridos en los sistemas de información. Sin embargo, solamente se prevé un mayor plazo, pero queda la interrogante si estos entes públicos podrán superar las limitaciones de fondo antes mencionadas en todas las entidades federativas.

1. Materiales y Métodos

Ho.1 La transparencia presupuestaria depende de una información financiera orientada a evaluar los resultados y no solamente el cumplimiento de metas.

Ho.2 El Presupuesto con base en Resultados (PbR) es un instrumento que permite evaluar los programas públicos pero requiere a su vez de la Armonización Contable.

Ho.3 La Armonización Contable requiere soportes técnicos, financieros y capacitación de recursos humanos que la mayoría de los municipios no tiene. Por lo que el soporte técnico que ofrece actualmente el Gobierno Federal es insuficiente.

El nuevo plan de contabilidad gubernamental se compone de un marco conceptual de contabilidad gubernamental, unos postulados básicos de contabilidad gubernamental, un plan de cuentas, normas y metodología para la emisión de información financiera y estructura de los estados financieros básicos del ente Público. La Ley General Contabilidad Gubernamental (LGCG) es la base de la normatividad para la administración pública del gobierno mexicano. Con la implementación de este nuevo modelo de contabilidad gubernamental se pretende mejorar todos los procesos contables de la administración pública, así como la de contar con una información de mayor calidad y confiabilidad.

La propuesta de la SHCP de una nueva normativa aplicada en los tres niveles de gobierno viene a ser de gran importancia para el desarrollo de su contabilidad gubernamental ya que a través de esta se pretende establecer los lineamientos que regirán la contabilidad gubernamental y la generación de información financiera de los entes públicos.

Con la finalidad de darle seguimiento a la problemática de la Armonización Fiscal en el país y en Aguascalientes, se aplicó una encuesta a los responsables de este proceso en cada uno de los 11 municipios del Estado de Aguascalientes. Es importante tomar en consideración que el diseño de la encuesta permite su aplicación a nivel de todos los municipios del país con fines comparativos. Sin embargo, en este trabajo solamente se muestran los resultados para los municipios del Estado de Aguascalientes.

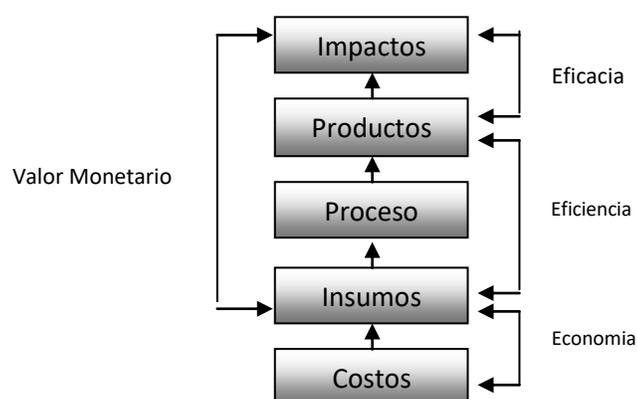
2.- Presupuesto con Base en Resultados

Este modelo está orientado a incrementar la productividad del gasto público desde un enfoque no solamente centrado en la administración de los insumos y los procesos de la administración pública sino incorporando medidas de eficiencia y eficacia en el corto mediano y largo plazo, para conocer el impacto o resultados que las actividades del gobierno están teniendo con sus diversos usuarios o beneficiarios. Este enfoque prioriza los resultados o efectos intermedios y finales de las acciones de gobierno y ha sido aplicado ampliamente en el diseño presupuestal en la mayoría de los países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE)¹. A continuación se describen los elementos claves de este modelo. En el esquema 1 se muestra una secuencia de acciones a la que se ajusta toda administración pública para ofertar sus bienes y servicios a la sociedad. De acuerdo a Kromann-Groszyk y Buhler (2002) en las últimas dos décadas la administración presupuestaria en el sector público de la mayoría de los países miembros de la OECD han estado promoviendo un cambio de una presupuestación basada en los Insumos o Inputs hacia otra que enfatiza los Productos (Outputs), pero falta dar un paso todavía más allá hacia otro enfoque orientado a promover la calidad de la administración y el incremento de la eficiencia y eficacia de los programas. A pesar de los avances en esta materia, todavía predomina el énfasis cuantitativo que mide la dotación de los productos que se ofrecen, lo que a menudo distrae la atención de las Agencias gubernamentales ya que estas pierden la

¹ La Organisation for Economic and Co-operation and Development (OECD) fue creada el 30 de Septiembre de 1961 con Sede en París, Francia. Actualmente está integrada por 34 países entre los que destacan, El Reino Unido, Canadá, Estados Unidos, Alemania, Bélgica, España, Suiza etc. y países latinoamericanos como México y Brasil. Su misión es promover políticas que impulsen el bienestar económico y social de la población en todo el mundo.

visión de los impactos o efectos que los programas deben tener para la sociedad. Esto contrasta con el hecho de que los políticos y público en general tienden a pensar en términos de los Impactos (Outcomes) que las acciones del gobierno tienen en el bienestar social. Sin embargo no existe una congruencia entre los Inputs-Outputs y Outcomes en el diseño e instrumentación de las políticas gubernamentales.

Esquema 1
Enfoques y medidas del Desempeño



Fuente: OECD Journal on Budgeting. Vol.1, N° .4, 2002.

En la base del esquema están los *Insumos* que se consideran como todo lo que la organización tiene disponible para alcanzar el Producto, como empleados, equipamiento, bienes y servicios. Por lo general, en esta fase, la cantidad de dinero que se destina a un programa es el principal indicador que da cuenta del buen manejo de los insumos y se cuida que se apliquen de acuerdo a la normatividad establecida. Sin embargo, este enfoque resulta insuficiente ya que las Agencias gubernamentales no fueron creadas solamente para gastar el dinero de acuerdo a reglas, sino para llevar bienes y servicios a la población que impacte de manera positiva en su nivel de bienestar.

El *Proceso* comprende una serie de actividades o tareas que se consideran necesarias para obtener los productos planeados que el gobierno deberá entregar a la sociedad.

Para llevar a cabo estas tareas es necesario el uso de insumos, lo cual genera gastos que se traducen en *Costos*.

Los *Productos* son bienes o servicios que el gobierno proporciona a los ciudadanos, a los negocios o bien a otras agencias de gobierno. Este enfoque generalmente utiliza indicadores como el volumen producido, la oportunidad y la calidad en relación al número de beneficiarios. Finalmente, los *Resultados* son los impactos, efectos o consecuencias que las acciones del gobierno tienen de acuerdo a los productos ofertados. Ello implica que este enfoque requiere incorporar información e involucrar a los actores en la formulación, la implementación y evaluación de las políticas con la finalidad de establecer un vínculo entre los diversos elementos mostrados en el esquema: Costos-Insumos-Proceso-Productos y Resultados.

Como se puede observar en el mismo esquema anterior, los parámetros o medidas que se utilizan en cada fase pasan primero por la economía de los costos en relación a las diversas alternativas para combinar los insumos y optimizar los resultados. La segunda medida es la eficiencia que establece la relación entre el costo de los insumos y el de los productos generados. Los resultados, impactos o consecuencias de las acciones del gobierno se miden por la Eficacia ya que en este nivel se debe dar cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las ventajas de este enfoque, de acuerdo a la experiencia de algunos países de la OECD las siguientes:

- El incremento de la Eficiencia y Eficacia ya que el sector público incrementa su aprendizaje sobre el desempeño de las políticas públicas y la información que se puede incorporar en el proceso de su formulación.
- Hace los gobiernos más transparentes ya que se cambia el énfasis de cuantos recursos se reciben y en qué se gastan a otra fase en la que el gobierno puede demostrar de qué manera sus acciones están mejorando las condiciones de la población en materia económica, social, medio ambiente y seguridad.
- Favorece la reasignación de los recursos tomando en cuenta las prioridades del gobierno y la efectividad de los programas.

- Se promueve una mayor cooperación y coordinación entre las diferentes agencias y al interior de estas ya que los programas se trabajan conjuntamente y no de manera aislada.

Sin embargo, también es cierto que las dificultades para implementar este enfoque por resultados son mayores ya que debe haber una alineación de todas las actividades del sector público con los objetivos independientemente de cuál sea la organización que los produce, además de incorporar los diversos órdenes de gobierno. La mayoría de los países que han implementado este enfoque han iniciado por las Agencias del gobierno nacional.

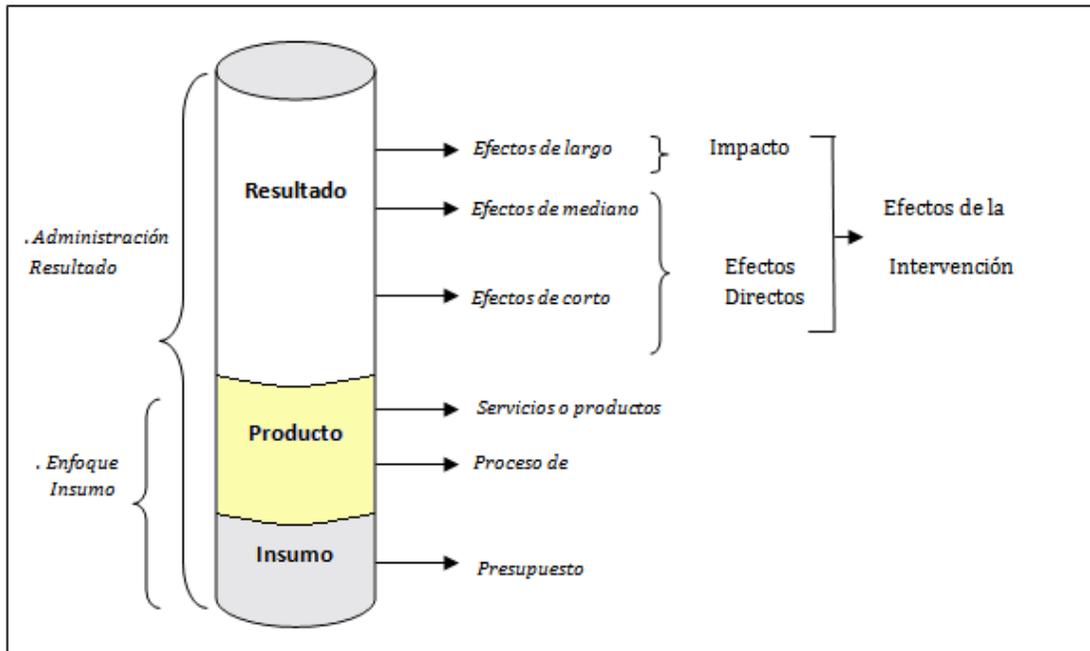
3.-El Sistema de Evaluación por Resultados

Como se puede ver en el esquema 2, el enfoque de la administración por resultados pone el énfasis tanto en la eficiencia como en la eficacia. Por tanto, incluye el enfoque insumo el cual como se mencionó en el apartado anterior, su gestión se centra en el control para que los recursos presupuestales asignados se ejerzan de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos en la Ley, por lo que la atención de los administradores públicos se concentra en las actividades, procesos y servicios entregados asumiendo que la relación productos e impactos es automática. En cambio, el modelo orientado a resultados implica desarrollar un sistema que le permita evaluar los efectos de las acciones del sector público, lo que requiere una valoración analítica de los resultados de las políticas, instituciones y programas públicos. Por tanto, el modelo de la administración por resultados establece que la secuencia causal entre insumos y resultados determina la eficiencia y la eficacia de la intervención en el logro de los objetivos propuestos y que se presenta en el esquema citado como la Cadena de Resultados. Como se puede observar en este mismo esquema, los efectos directos de las acciones públicas son los productos o servicios que se entregan y sus impactos de corto y mediano plazos. La gran mayoría de las intervenciones gubernamentales tienen sus resultados o impactos en el largo plazo o sea después de los 10 años de concluido el programa o proyecto ya que se trata de problemas complejos como la equidad, la pobreza, el desempleo, la educación etc. cuya corrección no se refleja

inmediatamente. Por tanto, los efectos totales de las intervenciones que realiza el sector público para remediar alguna problemática social, reflejaran sus efectos en el corto, mediano o largo plazo dependiendo de la complejidad de los objetivos a conseguir. En suma, se puede señalar que el modelo de administración por resultados pone el énfasis en los siguientes elementos:

- La evaluación de la eficiencia y eficacia de las intervenciones sociales es una actividad que permite aumentar la productividad del gasto provocando una mejor asignación de recursos, las correcciones necesarias a los programas y proyectos evaluados, lo que finalmente puede dar como resultado un conocimiento mayor sobre la complejidad de los problemas abordados.
- Promueve una valoración analítica de los resultados de las políticas, instituciones y programas públicos, lo que repercute de manera positiva en una mejor asignación del gasto, informa la toma de decisiones y promueve la responsabilidad de los empleados públicos.
- Prioriza la contribución o impacto de largo plazo de los recursos que se invierten en las intervenciones, con los objetivos de las políticas.
- Toma en consideración la existencia de factores externos no controlados por el gobierno y que pueden tener efectos positivos o negativos, como las crisis económicas, desastres naturales o enfermedades.
- Es complementaria de los métodos de evaluación financiera de la inversión pública basada en el costo beneficio.

Esquema 2
CADENA DE RESULTADOS



Fuente: Navarro H. (2005). Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza. CEPAL/ILPES, Santiago de Chile. Pag. 16

De acuerdo a los estudios realizados sobre las reformas y modernización del Estado en América Latina, no existe una práctica generalizada de evaluación de los resultados de la política pública. La evaluación se limita al monitoreo de indicadores físico-financieros que dan cuenta solamente como muestra el esquema, de la eficiencia para proporcionar los productos y servicios que requiere la población.

3.-Sistemas de Evaluación en México: el Presupuesto por Resultados (PbR), el Sistema de Evaluación del Desempeño y la Transparencia Presupuestal.

Avances sobre la implementación del Presupuesto con base en Resultados en Mexico.

Cuadro 1: Presupuesto por Resultados en las Entidades Federativas de Mexico (Porcentaje)

ESTADO	PBR	SED	TRANSPARENCIA	TOTAL	LUGAR
Baja California	86	98	78	88	1
Estado de Mexico	92	78	94	87	2
Jalisco	81	84	90	85	3
Nuevo Leon	78	77	67	74	4
Distrito Federal	89	63	71	73	5
Chiapas	81	71	63	71	6
Puebla	81	52	67	65	7
Guanajuato	85	73	34	65	8
Queretaro	64	76	48	64	9
Nayarit	60	48	75	60	10
Yucatan	82	58	36	58	11
Chihuahua	79	50	46	57	12
Queretaro	77	57	38	57	13
San Luis Potosi	77	56	34	56	14
Campeche	67	54	34	52	15
Colima	69	32	57	50	16
Morelos	64	58	20	49	17
Michoacan	54	48	40	48	18
Zacatecas	71	40	29	46	19
Veracruz	46	48	41	45	20
Sonora	58	34	45	45	21
Aguascalientes	37	27	73	44	22
Sinaloa	47	34	51	43	23
Oaxaca	36	23	71	41	24
Tabasco	71	26	26	39	25
Tlaxcala	68	40	9	39	26
Hidalgo	36	37	31	35	27
Durango	49	18	37	33	28
Cohauila	37	22	38	31	29
Guerrero	37	38	15	31	30
Tamaulipas	39	4	59	31	31
Baja California Sur	25	31	30	29	32

Fuente: SHCP y Suasor Consultores (2012). Segundo Informe de Avance PbR y SED.

Baja California, Estado de México y Jalisco son las entidades que presentan el mayor avance en la consolidación de la iniciativa del PbR/SED. Las cinco entidades que presentan el menor avance en la consolidación de la iniciativa son: Baja California Sur, Tamaulipas, Guerrero, Coahuila y Durango.

De las 32 entidades federativas, 17 se encuentran a la mitad de la consolidación de la iniciativa del PbR/SED en sus respectivas administraciones locales. Los mayores avances que registran las entidades federativas se dan en el componente del PbR, en tanto que los menores avances se siguen registrando en el apartado de Evaluación al Desempeño.

Resultados Generales: Análisis por Componente

Presupuesto con base en Resultados (PBR)

- El Estado de México es la entidad con el mayor avance en este componente.
- Existen 8 entidades que registraron un avance superior al 80% en la consolidación de este componente y corresponden a Estado de México, Distrito Federal, Baja California, Guanajuato, Yucatán, Puebla, Jalisco y Chiapas.

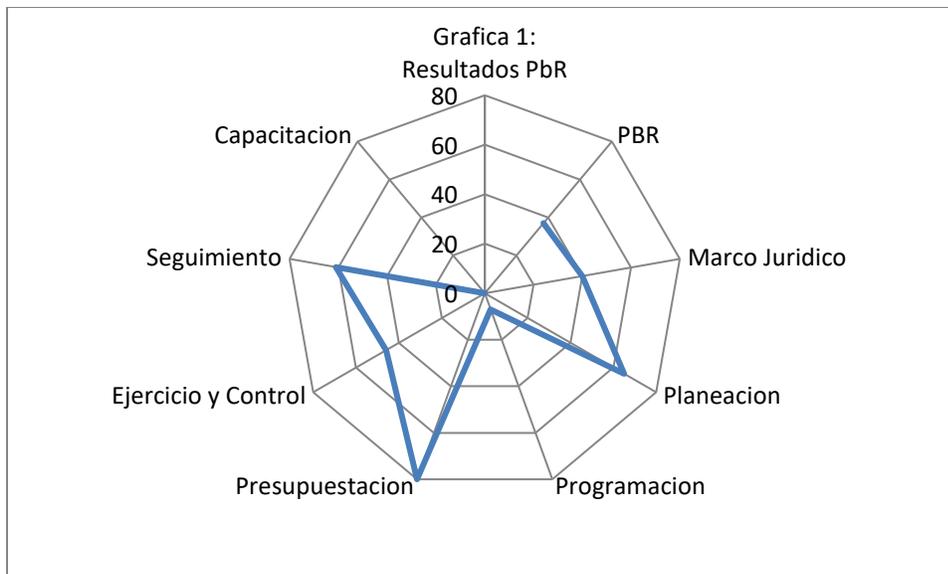
Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)

- Baja California registró el mayor avance en este componente y solamente Jalisco registra un avance superior al 80%.
- 14 Entidades Federativas cuentan con una unidad o área responsable de realizar evaluaciones al desempeño establecida en un ordenamiento jurídico y con funciones y atribuciones definidas.

TRANSPARENCIA

- El Estado de México y Jalisco son las únicas entidades federativas que poseen más del 80% de avance en materia de Transparencia.
- 15 Entidades Federativas tienen la obligación de publicar la información en un lenguaje ciudadano .18 poseen una página de internet exclusiva sobre transparencia presupuestaria
- 5 ponen a disposición de la ciudadanía información sobre la geo-referencia de las obras públicas ejecutadas por la entidad.

Avances del Presupuesto con base en Resultados en el Estado de Aguascalientes



Recomendaciones y propuestas de mejora

Marco jurídico: realizar las adecuaciones al marco jurídico a fin de que se contemple la aplicación del modelo PbR/SED, ya que sólo se considera el uso de la matriz de marco lógico.

Planeación:

- considerar en los elementos de planeación estratégica estatal la visión México 2030.
- Establecer la obligatoriedad de realizar evaluaciones ex ante a los proyectos de gobierno estatal.
- Asimismo, los resultados de dichas evaluaciones deben ser utilizados durante la programación presupuestaria.
- Crear una unidad o área responsable de la actualización de los padrones de beneficiarios de la entidad, así como realizar evaluaciones sobre la calidad de los padrones de beneficiarios de los programas sectoriales.

Programación:

- consolidar el proceso de programación y presupuestación por medio de programas presupuestarios.
- En donde cada programa presupuestario cuente con su matriz de indicadores de resultados, formato de indicador, ficha técnica y población objetivo.

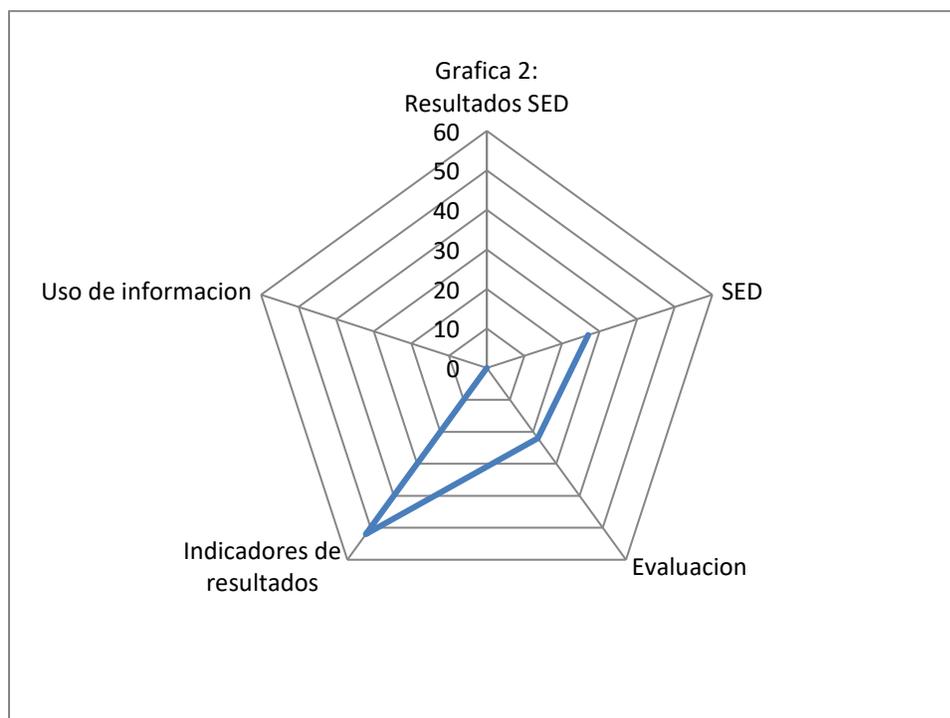
Presupuestación: Diferenciar de manera clara todas las etapas del proceso por aprobado, modificado, devengado, ejercido y pagado.

Ejercicio y control.

- Consolidar la homologación de los sistemas contables de la entidad con las normas y estándares emitidos por la Federación.
- Establecer mecanismos para efectuar las adecuaciones presupuestarias que obligue a la modificación de los recursos aprobados de los programas
- La modificación de la matriz de indicadores de resultados.

Avances del Sistema de Evaluación de Resultados (SED) en Aguascalientes

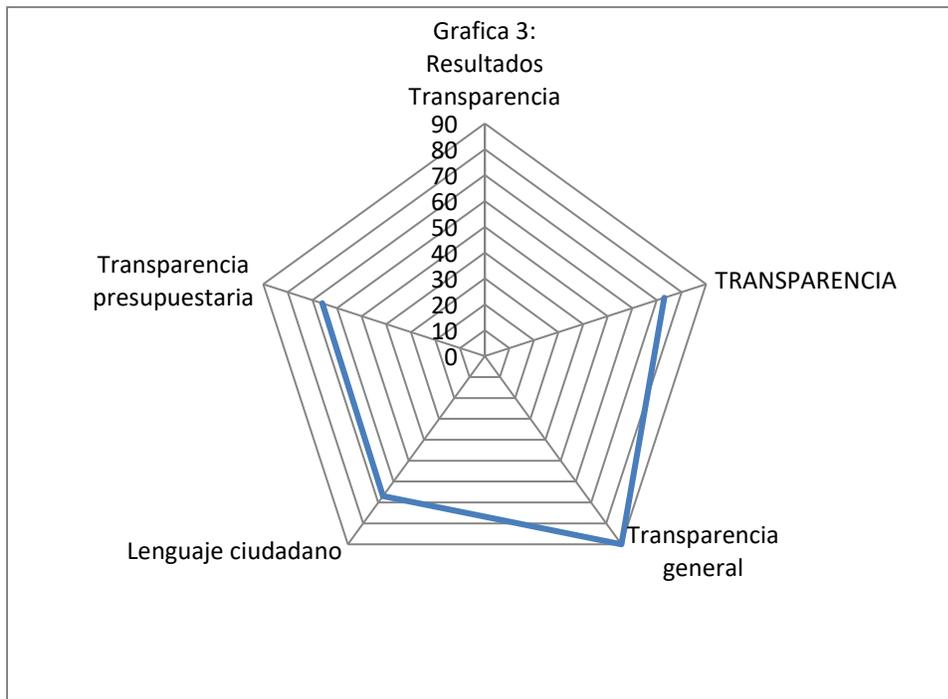
- La entidad ya cuenta con una unidad o área responsable de realizar la evaluación al desempeño, la cual está formalmente establecida en el Reglamento de Seguimiento y Evaluación.
- En la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado existe la obligación de publicar la información en un lenguaje ciudadano.



Evaluación al desempeño

- La entidad cuenta con un sistema de semaforización de cumplimiento de metas, cual se encuentra publicado en la página de internet del gobierno.

- Existe una página en internet exclusiva sobre transparencia presupuestaria.
- Se encuentra en proceso de construcción, dentro de la página de transparencia de la entidad, la información sobre la geo-referenciación de las obras públicas.



Recomendaciones y propuestas de mejora

- Incorporar a la página de internet del estado una presentación didáctica en lenguaje ciudadano sobre los ingresos que obtiene el estado y el ejercicio de los mismos.
- Sobre la transparencia presupuestaria, anexar los indicadores y sus matrices de resultados en la página de internet de la entidad. Además, de integrar las metas como las actualizaciones en sus avances.
- Concluir la geo-referenciación de las obras públicas dentro de la página de internet, a fin de que dicha información se encuentre a disposición de la ciudadanía.

4.- La Armonización Contable en México: caso municipios de Aguascalientes.

Cuadro 2. Cuáles son los factores de mayor riesgo para la implementación del nuevo modelo de contabilidad gubernamental

<i>Municipio</i>	<i>Desconoci miento Nuevo Sistema Contable</i>	<i>Falta de publicación de las reglas</i>	<i>Capacita ción de personal</i>	<i>Restriccio nes presupues tarias</i>	<i>Ausencia Plan estratégi co</i>	<i>Retrasos por decisiones políticas</i>	<i>Tecnología de la información y comunicación</i>
<i>Aguascalientes</i>	1	1	5	5	4	2	3
<i>Calvillo</i>	5	4	5	4	5	4	5
<i>Cosío</i>	2	2	4	4	3	3	3
<i>Jesús María</i>	4	2	4	3	4	1	4
<i>San José De Gracia</i>	5	5	5	5	5	5	5
<i>Tepezalá</i>	3	5	3	3	3	4	3
<i>El Llano</i>	2	1	2	3	3	2	1
<i>S.F. De Los Romo</i>	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Encuesta a responsables de la Armonización Fiscal del Municipio 18-22 de Marzo 2013

Como se puede observar en el Cuadro 2, los factores de mayor riesgo para la implementación del proceso de Armonización Contable, según la Ley General de Contabilidad gubernamental, en los municipios del Estado de Aguascalientes se ubican en la capacitación de personal, en las restricciones presupuestarias y en la ausencia de un Plan Estratégico que prevea tanto la capacitación, la tecnología y los recursos financieros requeridos para cumplir en tiempo y forma. La encuesta pregunta también sobre cuál podría ser la utilización más importante de este sistema de información y todos los municipios coinciden además de cumplir con los requerimientos de transparencia, que es de suma utilidad para determinar los costos y la rentabilidad de los servicios públicos.

Conclusión

Como se puede observar, el Presupuesto con Base en Resultados requiere como premisa básica la Armonización Contable, ya que sin este sistema de información financiera no es posible medir los resultados e impactos que están teniendo los

diversos Programas y Proyectos en las diferentes áreas del sector público en sus tres ámbitos de gobierno.

El reto fundamental consiste en que es un proyecto muy ambicioso que tiene una cobertura de todo el Sector Público Mexicano, pero hubo carencia de planeación para que cada entidad pudiera tener acceso con oportunidad a los sistemas tecnológicos que se requieren, someterse a un programa de capacitación del recurso humano y contar con los recursos financieros suficientes en los presupuestos correspondientes al periodo que marca la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

En el caso de los municipios este desafío se hace todavía más grande ya que los municipios tienen una administración de tres años y si la administración municipal anterior no tuvo los avances que se requerían, la nueva administración tendrá un doble problema que resolver durante su periodo.

Si a esto la sumamos que la mayoría de los municipios tienen finanzas públicas dependientes de la federación, además de presupuestos precarios, las metas que se plantea este proceso de Armonización se vuelve todavía más complejo.

Bibliografía

Blondal, Jon (2003). Budget Reform in OECD Members Countries: Common Trends. OECD, Journal of Budgeting, Volume 2, No. 4. Pp. 7-25

Cohen, Ernesto y Franco, Rolando (1988) *Evaluación de Proyectos Sociales*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES/ONU). Centro Interamericano de Desarrollo Social (CIDES/OEA). Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires.

Chan. James L. (2002) "Models of Public Budgeting and Accounting Reform" OECD, *Journal of Budgeting*, Volume 2/Supplement 1.

CLAD (1998). Una Nueva Gestión Pública para America Latina. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Venezuela.

Martner, Ricardo (2008). Planificar y Presupuestar en America Latina. Ilpes-Cepal. Serie Seminarios y Conferencias No. 51, Santiago de Chile.

Marin A. Jose Ma. (coordinación) (2009). *Índice Latinoamericano de Transparencia Presupuestaria 2009 (una comparación de 12 países)*. Fundar, Centro de Análisis e Investigación A.C.

Navarro H. (2005). *Manual para la evaluación de proyectos y programas de lucha contra la pobreza*. CEPAL/ILPES, Santiago de Chile

OCDE (1997). *La Transformación de la Gestión Pública. Las reformas de los países de la OCDE*. Publicado por el Ministerio de Administraciones Públicas (MAP), España.

Perrin, Burt.(2002) *Implementing the vision: addressing challenges to results-focused management and budgeting*. OCDE-Paris.

SHCP-Suasor Consultores (2012). *II Informe de Avance del Presupuesto con Base en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)*.

Sour-Vargas Laura (2007). "Evaluando al gobierno electrónico: avances en la transparencia de las finanzas públicas estatales". *Revista Economía Sociedad y Territorio*. Vol. VI, num: 23, enero-abril.

World Bank (2002). "México, Public Expenditure Review," *Volume II, Main Report* (August).

Leyes de México

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) D.O.F. 28-05-96

Ley de Coordinación Fiscal (LCF). Vigencia: D.O.F. 27-12-1978. Actualización D.O.F 21-12-2007.

Ley de Planeación. Vigencia: D.O.F 5-01-1983. Actualización D.O.F. 13-06-2003.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Vigencia: D.O.F. 5-02-1917. Actualización 5-D.O.F 13-11-2007.

Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. Vigencia D.O.F. 11-06-2002. Actualización: D.O.F. 6-06-2006.

Ley General de Contabilidad Gubernamental. D.O.F. 31-12-2008

Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. D.O.F 11-06-2002 actualización: D.O.F. 06-06-2006

Ley de Ingresos de la Federación, para el Ejercicio Fiscal 2010.

Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2010.

Decreto de modificaciones y adiciones a la Ley General de Contabilidad Gubernamental para Transparentar y Armonizar la Información Financiera relativa a la Aplicación de Recursos Públicos en los diferentes ordenes de gobierno. Gaceta Parlamentaria No. 3612-II. Año XV, México, 27 de Septiembre de 2012.

Encuestas

Encuesta a responsables de la Armonización Fiscal en 11 Municipios del Estado de Aguascalientes. Fecha del levantamiento 18-22 de Marzo 2013.