

Relación entre el desempeño y la rendición de cuentas

El vínculo recursivo

Coupling Performance with Accountability: The Recursive Linkage

Oktay Koç*

Resumen: La relación entre la rendición de cuentas y el desempeño aún es borrosa y continúa siendo cuestionada, ya que la posible relación no se ha estudiado lo suficiente. Se requieren nuevos estudios que intenten iluminar el posible vínculo entre la rendición de cuentas y el desempeño. Este estudio tiene como objetivo comprender e iluminar este posible vínculo. Para ello, se ha llevado a cabo un estudio cualitativo en un municipio metropolitano como organismo gubernamental en Turquía. Al final, se ha explorado y definido un vínculo recursivo entre la rendición de cuentas y el desempeño. Bajo este título también se definen a detalle dos formas diferentes de relaciones: secuenciación lineal y secuenciación gradual.

Palabras clave: gestión de personal, responsabilidad, rendición de cuentas, desempeño, administración pública, aspectos administrativos, administración laboral.

Abstract: The relationship between accountability and performance is still blurred and continues to be contested since the possible relationship is understudied. There is a strong need for new studies that attempt to illuminate the possible linkage between accountability and performance. This study aims to understand and illuminate this possible linkage. For this aim, a qualitative study has been conducted in a metropolitan municipality as a governmental organization in Turkey. In the end, a recursive linkage between accountability and performance has been explored and defined. Under this title two different form of relationships are also defined in detail: linear sequencing and incremental sequencing.

Keywords: personnel management, responsibility, accountability, performance, public administration, administrative aspects, labor administration.

* **Oktay Koç** es profesor investigador de University of Health Sciences, Selimiye Mah. Tıbbiye Cad. No: 38, 34668 Üsküdar/İstanbul-Turkey. Tel: (090216) 777 87 77. Correo-e: oktay.koc@sbu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-0612-6929.

Artículo recibido el 5 de agosto de 2022 y aceptado para su publicación el 22 de junio de 2023.

INTRODUCCIÓN

El principal impulso para entender el giro del sistema tradicional de la administración pública a un sistema más transparente, eficiente, con mayor rendición de cuentas y más basado en los ciudadanos es simplemente que el primero no es adecuado para satisfacer las necesidades de los ciudadanos (Behn, 1998: 131). Para una nueva era, la organización pública en tales sistemas debe estar bajo supervisión (Peters, 2014), pues deberá estar obligada a dar información sobre los resultados que se están logrando con el dinero de los ciudadanos (Halachmi, 2002b), pues los ciudadanos se han vuelto los propietarios del gobierno (Frederickson, 1994). Los funcionarios públicos están sujetos a una presión sin precedentes para redefinir sus actividades de acuerdo con nuevas reformas de gestión y dirección por parte de los gobiernos, expresadas, en parte, a través de un mayor nivel de rendición de cuentas administrativa (Broadbent y Laughlin, 2003: 31), pues en el sector público, las relaciones de rendición de cuentas deben ser, en su mayoría, jerárquicas (Kluvers y Tippet, 2010: 47). Después de todo, la rendición de cuentas —vista como una forma distinta de la capacidad de respuesta, la obligación y la disposición de comunicarse con los demás (Considine, 2002)— debe aplicarse más a los ciudadanos para el diálogo público, que también se considera una parte esencial de la democracia (Mulgan, 2000). Es cierto que la rendición de cuentas ahora incluye firme y abiertamente la noción de rendir cuentas por los resultados o el desempeño (Sendt, 2000, citado en Halachmi, 2002b). Por lo tanto, los organismos públicos deben asumir la obligación particular de introducir la gestión o medición del desempeño para mejorar los niveles de transparencia y rendición de cuentas (*e. g.*, Bouckaert *et al.* 2011; Brown, 2005; Christensen y James, 2020; Halachimi, 2002a), ya sean internos o externos (Romzek, 2000), o, más claramente, hacia ciudadanos y responsables políticos (Christensen y James, 2020). Además, el trabajo de los servidores públicos también se reestructura hacia dicha obligación, y ahora estos deberían trabajar bajo un nuevo régimen de gestión del desempeño que los responsabilice por la producción eficiente de resultados organizacionales (Lonti y Gregory, 2007). En otras palabras, deberían actuar bajo la regla de “trabajar mejor y costar menos”, o del principio de “hacer más con menos” (Schachter, 1995; Deleon, 1998). A partir de esos principios, sería plausible esperar que este nuevo sistema de rendición de cuentas también ayude a establecer y fortalecer la confianza pública en el desempeño del gobierno (Behn, 1998). En consecuencia, la rendición de cuentas ha empezado a considerarse un estándar explícito del desempeño (*e. g.*, Gregory, 2009; Han y Hong, 2019; Hood y Lodge, 2006; Lægreid, 2014), y lo más interesante

es que el desempeño mejorado se ha definido como uno de los tres objetivos de la rendición de cuentas, junto con la justicia y la administración financiera (Behn, 2001). Sin embargo, Kluvers y Tippet (2010) aseguran que la rendición de cuentas administrativa ha reemplazado a la administración responsable como el centro de la rendición de cuentas en esta nueva era.

Aunque la importancia de la rendición de cuentas en el discurso público haya permitido que se pusiera más atención en ella en las recientes investigaciones académicas, los efectos de la rendición de cuentas en los procesos y resultados organizacionales se entienden y se estudian poco (Bergsteiner y Avery, 2003). Además, los experimentos se tienen que traducir y adaptar a los distintos escenarios del sector público para hacer inferencias significativas sobre la rendición de cuentas y sus efectos (Schillemans, 2016; Aleksovskaja *et al.*, 2019). Sin embargo, aunque el uso de los sistemas de rendición de cuentas basados en el desempeño se haya extendido en el sector público, no hay suficiente información sobre si tales programas han tenido los efectos deseados (Stecher *et al.*, 2010: xvi). La bibliografía disponible carece de teorías bien articuladas sobre mecanismos que relacionen la rendición de cuentas con el desempeño (Joaquin y Greitens, 2011: 324). Además, Aleksovskaja *et al.* (2019) hacen énfasis, con base en varios estudios, en que las cadenas causales a través de las que operan los mecanismos de rendición de cuentas no se han investigado a profundidad. A esto se suma que las pistas claras y concretas sobre la relación entre la rendición de cuentas y el desempeño siguen siendo insuficientes, lo cual evita entender el posible vínculo entre ambos de forma material (Johnson, 2005). De igual modo, distintos académicos (*e. g.*, Dubnick, 2005; Christensen *et al.* 2014) también han dicho que los vínculos causales (o lógicos) entre rendición de cuentas y desempeño no se han probado y son más superficiales que reales. Aunque unos pocos académicos lleven tiempo interesados en aclarar y definir dichos vínculos (Bovens *et al.*, 2014), sigue habiendo espacio para tratar la relación entre ambos conceptos y permitir que se entienda mejor el posible vínculo. Por último, la relación entre ambas variables sigue siendo cuestionada y poco estudiada (Christensen *et al.*, 2014).

A pesar de esos comentarios críticos y de los intentos por iluminar y entender el posible vínculo entre la rendición de cuentas y el desempeño, aún hay una pregunta vital sin responder: ¿Hay un vínculo entre rendición de cuentas y desempeño en la práctica? y, de ser así, ¿cómo es? Yo intento responder estas preguntas a través de un estudio de caso. Me baso en datos de entrevistas a administradores en un municipio metropolitano de Turquía. Este estudio, en este contexto, contribuye al campo de investigación, pues analiza la rendición de cuentas administrativa

como un mecanismo mediante el cual los jefes intentan controlar a los subordinados, legitimar las decisiones anteriores y justificar las futuras (Broadbent y Laughlin, 2003). Al concentrarme en un estudio de campo a nivel local, extraigo y defino un nuevo vínculo entre desempeño y rendición de cuentas que es recursivo por naturaleza. Así, el vínculo recursivo con dos escenarios llamados secuenciación lineal y secuenciación gradual se habrá explicado claramente. Esto parece ser valioso para los practicantes y teóricos, pues hay una necesidad ineludible de revelar el vínculo y de volverlo indiscutible tanto en la teoría como en la práctica. Finalmente, el vínculo podría ser útil para iluminar y definir las posibilidades de despertar o reforzar el desempeño organizacional o individual, por un lado, y de rendir cuentas de manera exitosa en la práctica, por el otro.

REVISIÓN DE BIBLIOGRAFÍA

Aunque la rendición de cuentas, en el sentido de que individuos y organizaciones se hagan responsables por los resultados (Callahan, 2007: 105; Dubnick, 2005), no sea un concepto nuevo para el sector público ni una responsabilidad nueva para los servidores ni organismos públicos, sus definiciones varían considerablemente (Smith, 1991: 94). Sin embargo, tiene un significado histórico que refleja valores democráticos, justicia social e ideales morales (Callahan, 2007: 106). Si tomamos una perspectiva centrada en los ciudadanos, O’Loughlin (1990) define la rendición de cuentas como una estrategia para manejar las expectativas de los administradores públicos para que puedan convertirse en agentes que responden y están atentos a los objetivos y prioridades de los ciudadanos. De hecho, en una sociedad democrática, se espera que los organismos públicos y el proceso de gobernar estén diseñados para responder a la ciudadanía por su desempeño (Radin, 2011), que simplemente está definido como “la forma en que un individuo, grupo u organización realizan su trabajo” (Statt, 2004: 113). Porque cuando los resultados se comunican al público con efectividad, la información sobre el desempeño promueve el diálogo, ayuda a construir confianza en el gobierno y fortalece la relación de rendición de cuentas entre el gobierno y la gente a la que sirve (Callahan, 2007: 103). Al final, compartir información, en particular sobre desempeño, contribuye al propósito democrático general de hacer que el gobierno rinda cuentas a sus ciudadanos (Mulgan, 2019).

Algunos académicos (*e. g.*, Peters, 2007: 16) consideran importante que las pruebas empíricas sin sesgos sobre las acciones del gobierno estén disponibles al público en general y a las instituciones formales del sector público, es decir, que se pueda “nombrar y avergonzar” a quienes tienen un mal desempeño. En este

sentido, Behn (2001) apunta que la burocracia está cada vez más controlada no por normas y regulaciones, sino por los contratos de desempeño y por los resultados. Entonces, la rendición de cuentas tiene que conceptualizarse generalmente, y en primer lugar, como un medio para evaluar sólo lo que el gobierno ha producido para sus ciudadanos, identificar malas prácticas y castigar a los individuos u organismos que no tuvieron un buen desempeño (Behn, 2001; Peters, 2007). Desde este punto de vista, la rendición de cuentas, en su sentido más fundamental o simple, también debería entenderse como la capacidad de dar respuesta por un desempeño esperado (Callahan, 2007: 108; Romzek y Ingraham, 2000) por parte de un agente que acepta recursos y responsabilidades que le fueron confiados por un superior (Broadbent y Laughlin, 2003; Kluvers y Tippet, 2010: 46) como los representantes electos o los contribuyentes.

Por otro lado, la información sobre el desempeño puede usarse como una herramienta deliberada con el fin de apoyar una mejor toma de decisiones y, a su vez, mejorar el desempeño y la rendición de cuentas (Behn, 2003; Korac *et al.* 2020: 553-554). De ser así, la rendición de cuentas sin información sobre desempeño puede considerarse un concepto vacío (Romzek, 2015: 28). Hwang y Han (2020: 394) también explican la similitud entre rendición de cuentas y desempeño con un enfoque funcional, sobre todo en términos de rendición de cuentas. Al respecto, cuando el objetivo principal de la rendición de cuentas es mejorar el suministro de servicios en términos de desempeño, rendición de cuentas y desempeño son muy similares. Por lo tanto, la rendición de cuentas también puede entenderse como una obligación de las autoridades de explicar públicamente, de manera completa y justa, cómo llevan a cabo sus responsabilidades (*i.e.*, labores para proveer servicios) que afectan al público de manera importante (Callahan, 2007: 108). Este tipo de rendición de cuentas también se puede considerar como rendición de cuentas de tipo empresarial, y puede transferirse al sector público como rendición de cuentas de tipo administrativo con énfasis en el desempeño y otras operaciones cotidianas de los organismos (Broadbent y Laughlin, 2003; Kluvers y Tippet, 2010). Además, Christensen *et al.* (2014) consideran que este tipo de rendición de cuentas es útil para mejorar el desempeño administrativo al reducir las cargas burocráticas. Reportar información bien documentada sobre el desempeño se ha vuelto fundamental en la rendición de cuentas del sector público por su utilidad para prácticas administrativas específicas como la transparencia. Además, también refuerza la percepción de que ha habido un giro de la rendición de cuentas pública/política a la administrativa (Cameron, 2004; Kluvers y Tippet, 2010). La rendición de cuentas administrativa, en este sentido, se define como

responsabilizar a aquellos a quienes se delega autoridad por llevar a cabo tareas acordadas según criterios de desempeño acordados (Day y Klein, 1987: 27). En suma, incluye monitorear inputs, outputs y resultados (Kluvers, 2003).

De hecho, las democracias de países industrializados se han alejado en particular de las formas tradicionales de rendición de cuentas y se han dirigido hacia otro tipo de rendición de cuentas basado en el desempeño y la calidad de los servicios que provee el gobierno (Peters, 2007: 19); es decir, evaluaciones de desempeño concisas que se miden con especial atención en lo que se produce o en los resultados (Dubnick, 2005). Para resumir, todos los representantes de gobierno deben mostrar a sus electores si las políticas, programas y actividades que entregan están produciendo los resultados esperados (Callahan, 2007: 118). A partir de esto, la rendición de cuentas sobre desempeño debería entenderse como responsabilizar al gobierno no sólo por sus gastos, por la cantidad de servicios ofrecidos y por cumplir con los requisitos de reportar su desempeño, sino también por los resultados de sus acciones (Aleksovska *et al.*, 2019; Callahan, 2007: 118).

Algunos académicos (*e.g.*, Murphy *et al.*, 2019) tratan la relación entre dichos conceptos con una perspectiva funcionalista y afirman que la relación también se puede concebir como un elemento crítico para crear un ambiente para el suministro exitoso de servicios revisando el desempeño previo, pues los organismos públicos sólo son capaces de responder a partir de sus acciones anteriores (Aleksovska *et al.*, 2019; Maula, 2006; Peters, 2007). Los mecanismos de control y las capacidades como estas también pueden brindar información útil para fases subsiguientes de decisiones sobre políticas públicas, para poder afinarlas y mejorarlas en las operaciones cotidianas y así rendir cuentas de una mejor manera (Peters, 2007: 19). Todas estas discusiones muestran que el desempeño y la rendición de cuentas se tratan, de cierta forma, como conceptos casi idénticos y axiomáticos, y que la rendición de cuentas puede impulsarse a través del monitoreo y de reportes de desempeño por parte de los administradores (Gruening, 2001; Hwang y Han, 2020: 394).

INVESTIGACIÓN

Preguntas de investigación

Este estudio examina una única pregunta, relativamente amplia: ¿El desempeño y la rendición de cuentas están vinculados entre sí en la práctica? De ser así, ¿cómo? La pregunta debe tomarse en serio y analizarse con cuidado, recopilando datos de campo, para poder dar respuesta en términos académicos (*e.g.*, Dubnick, 2005; Christensen *et al.*, 2014), además de tener una perspectiva clara con una herramienta práctica para que, en la práctica, se puedan forjar un mejor desempeño y una

rendición de cuentas de mayor calidad. Dado que, en sintonía con la pregunta de investigación de este estudio, sólo se analizó la relación estructural entre desempeño y rendición de cuentas, se excluyeron e ignoraron otros factores (como el entorno) que podrían afectar la relación entre desempeño y rendición de cuentas.

Contexto de investigación: el vínculo entre rendición de cuentas y desempeño en los organismos públicos

Como el principal objetivo de este estudio es explorar y entender la posible relación entre la rendición de cuentas y el desempeño en el sector público, se examinaron las políticas públicas y las prácticas de un municipio metropolitano en Turquía asociadas con “rendición de cuentas y desempeño”. Una de las principales razones para elegir trabajar con un municipio metropolitano es simplemente su imperativo por satisfacer las expectativas y ofrecer servicios eficientes y de calidad a sus habitantes con un puntaje de desarrollo alto, incluso a nivel local (Buccus *et al.*, 2007) y, al hacerlo, los gobiernos locales deben ser transparentes y responsables ante sus ciudadanos (Bracegirdle, 2004) como parte integral de sus operaciones mediante una interfaz democrática directa (Glennon *et al.*, 2019a; Mulgan, 2000). Para lograrlo, la mayoría de los países tiende a regular de manera estricta los requisitos de rendición de cuentas de los organismos gubernamentales en relación con el desempeño (Page, 2006) mediante la legislación (Kluvers y Tippet, 2010: 48-49), pues esta y las prácticas establecidas encuadran bien el suministro de servicios públicos (Glennon *et al.*, 2019b).

De igual forma, en Turquía, los organismos gubernamentales, ya sean centrales o locales, deben ofrecer servicios de conformidad con la Ley de Control y Gestión Financiera Pública (2003), que es parte de un proyecto general de transformación para crear una gestión pública más efectiva, eficiente, transparente en términos fiscales y responsable ante los ciudadanos. La lógica del artículo 41 de la Ley trata el tema de la rendición de cuentas desde una perspectiva amplia y un sistema de trabajo basado en los resultados en relación con la rendición de cuentas, y se define de la siguiente forma:

Informar al público y al órgano legislativo sobre los resultados de la actividad del órgano ejecutivo es uno de los requisitos más importantes de la rendición de cuentas administrativa. Tal mecanismo permite desarrollar un mayor sentido de la responsabilidad y un trabajo orientado hacia los resultados de aquellos encargados de los servicios públicos para comprender cómo usar los impuestos que pagan los contribuyentes y el desempeño de las administraciones públicas, y para fortalecer su control legislativo.

De hecho, tal afirmación subraya claramente que el órgano legislativo turco ha entendido de manera sencilla y correcta la rendición de cuentas en el sentido de rendición de cuentas administrativa. Es interesante resaltar que el sector público en países en desarrollo ahora está exigiendo una fuerte rendición de cuentas administrativa por el desempeño, tanto en el nivel central como local (Adhikari y Mellemvik, 2011), pues una mala gobernanza lleva a resultados no esperados de acceso a los servicios públicos (Léautier, 2007: XV).

La rendición de cuentas administrativa debe tomarse aquí como una actividad que incluye monitorear resultados y hacer que aquellos que tengan algún cargo de autoridad respondan por las labores que desempeñan según criterios acordados (Day y Klein, 1987). Así, las relaciones de rendición de cuentas administrativa se definen en el nivel interno y muestran un alto grado de control, que es el enfoque de la rendición de cuentas que domina el campo de la administración pública. Estas relaciones también se manifiestan en los papeles organizacionales, en las relaciones de supervisión, reglas, procedimientos de operación estándar y el escrutinio minucioso del desempeño de empleados e instituciones (Radin, 2011). En suma, para tener un mejor desempeño, el organismo debe ejercer una rendición de cuentas administrativa vertical efectiva (Boston y Gill, 2011).

Selección de caso

Para analizar la posible relación entre desempeño y rendición de cuentas en organismos públicos, opté por usar un análisis de caso único (Yin, 2009), pues tal análisis se recomienda para estudios que pretenden responder preguntas de “por qué” y “cómo” (Rowley, 2002; Yin, 2009), y para analizar fenómenos poco entendidos (Eisenhardt y Graebner, 2007). Por lo tanto, preferí usar el análisis de caso como herramienta para examinar la relación entre desempeño y rendición de cuentas de manera empírica, pues también se ha visto que el enfoque de estudio de caso es adecuado para la investigación exploratoria (Ferraris *et al.*, 2019).

Decidí investigar un municipio metropolitano en Turquía como organismo público. El municipio metropolitano de Kocaeli es uno de los treinta municipios metropolitanos de Turquía. A nivel administrativo, engloba la provincia de Kocaeli, ubicada en la región de Marmara, a unos 45 minutos de Estambul, la ciudad más grande de Turquía. La cabeza de la ciudad es el alcalde del municipio metropolitano y se elige con los votos de los electores de la provincia. En el municipio metropolitano también hay un consejo municipal que funge como el órgano electo de toma de decisiones. Además, como posiciones administrativas senior por debajo del alcalde, existen los cargos de presidencia de la junta de

inspección y de secretaría general del municipio. Bajo la administración de la secretaría general hay subsecretarías generales y subdepartamentos, como los de transporte, cultura y asuntos sociales, recursos humanos, obras públicas e ingeniería, servicios financieros, historia de la ciudad y promoción.

El municipio metropolitano, que suministra servicios a toda la ciudad, también está supervisado por unidades administrativas, como el gobernador y el Ministerio del Interior, según las leyes constitucionales y municipales. Al igual que en cualquier institución pública con presupuesto público, el municipio metropolitano está sujeto a la auditoría del Tribunal de Contabilidad. También está sujeto a la Ley de Control y Gestión Financiera Pública y, en ese contexto, el cumplimiento de sus gastos es auditado por auditores internos y externos. Además, las cortes administrativas auditan la legalidad de las acciones y transacciones de los municipios en caso de disputa.

Según la Ley de Control y Gestión Financiera Pública y las leyes municipales, los municipios están obligados a entregar reportes de actividad anuales al consejo municipal en abril de cada año y a que se los aprueben de conformidad con dichas leyes. Si se aprueba el reporte anual, se manda una copia del mismo al Tribunal de Contabilidad y al Ministerio del Interior. Con base en esos reportes, el Ministerio del Interior prepara el reporte de actividades general de los gobiernos locales, con sus propias evaluaciones, y lo vuelve público. Al contrario, las actividades de la administración municipal que el consejo municipal considere inapropiadas quedan descartadas.

El cuadro 1 resume cierta información sobre el municipio metropolitano de Kocaeli para entender mejor el contexto del caso seleccionado.

Para la selección de caso, usé varios criterios. En primer lugar, en este municipio ya está establecido, institucionalizado e implementado de manera adecuada un sistema de gestión del desempeño. El segundo criterio fue que el municipio metropolitano cumpliera con las reglas de transparencia y que el consejo municipal, los inspectores y auditores hubieran aprobado los planes de actividad anual. En tercer lugar, busqué accesibilidad a fuentes de datos adecuadas (como administradores) a nivel micro. Como ya se mencionó, se supone que esos administradores deben saber lo que están tratando de hacer dentro de los organismos y deben poder explicar sus pensamientos, intenciones y acciones (Gioia *et al.*, 2012). Se considera naturalmente que son expertos tanto en gestión del desempeño como en rendición de cuentas, pues, por un lado, son responsables de observar, medir, evaluar y mejorar el desempeño de sus empleados y, por el otro, deben rendir cuentas por el desempeño de sus subordinados, departamentos

CUADRO 1. Información sobre el municipio metropolitano de Kocaeli

<i>Ubicación</i>	<i>Región de Marmara</i>
Población	2 060 000
Tipo de gobierno	Municipio metropolitano
Número de distrito	11
PIB (per cápita)	\$8 200
Cantidad de empleados municipales	2 624
Comercio exterior	\$108 mil millones
Reglamentos de transparencia	Ley de Control y Gestión Financiera Pública Ley de Municipio Metropolitano Ley de los Municipios Ley de Ingresos Municipales
Tipo de control y autoridad	Externa (e.g., Cortes de Cuentas de Turquía, Ministerio del Interior) Interna (e.g., Auditoría Interna, Comité de Inspección)
Servicio profesional de carrera	Sistema competitivo formal regulado por un reglamento general

Fuente: Elaboración propia.

y organismos. Por lo tanto, se espera que tengan experiencia y suficiente información sobre el desempeño de los empleados, y entrevistarlos resulta un enfoque funcional para recopilar datos útiles.

Datos

Entrevistas y documentos de archivo

Para poder abordar el problema de investigación, realicé 19 entrevistas en persona y una vía correo electrónico con administradores de nivel medio y alto en calidad de “agentes expertos” (Gioia *et al.*, 2012) entre abril de 2018 y mayo de 2021. Los participantes se eligieron de manera intencional, pues sus funciones van en consonancia con ofrecer datos satisfactorios a partir de su experiencia y comprensión (Denzin, 1989). Además, también están mucho más conscientes de la rendición de cuentas y el desempeño que otros servidores públicos en virtud de sus posiciones legales, que les confieren la responsabilidad de dar información directamente al público, como recalcan Boston y Gill (2011).

Para recopilar datos, usé un cuestionario semiestructurado compuesto de siete preguntas abiertas. Las preguntas de investigación se prepararon con base en

CUADRO 2. Información sobre entrevistas

<i>Código del entrevistado</i>	<i>Cargo</i>	<i>Duración de las entrevistas (minutos)</i>
I1	Director de departamento	22
I2	Director de departamento	118
I3	Director de departamento	30
I4	Director de departamento	19
I5	Vicesecretario general	28
I6	Jefe de departamento	23
I7	Jefe de departamento	33
I8	Jefe de departamento	24
I9	Jefe de departamento	16
I10	Director de departamento	17
I11	Director de departamento	21
I12	Director de departamento	18
I13	Director de departamento	19
I14	Director de departamento	21
I15	Director de departamento	27
I16	Director general de una empresa municipal	14
I17	Director general de una empresa municipal	16
I18	Director general de una empresa municipal	13
I19	Coordinador de departamento	Vía e-mail
I20	Exalcalde	33
	Total	512

Fuente: Elaboración propia.

una revisión exhaustiva de bibliografía y se probaron en una entrevista piloto. Antes de las entrevistas se pidió el consentimiento de los participantes. Se omitió toda información personal sobre los entrevistados en sintonía con las reglas éticas y se asignó un código como I1, I2 a cada entrevistado para proteger la identidad y guardar la confidencialidad. El cuadro 2 presenta información sobre las entrevistas semiestructuradas.

También revisé algunos archivos (textos legales y documentos oficiales) para complementar los datos recogidos en las entrevistas.

Análisis de datos

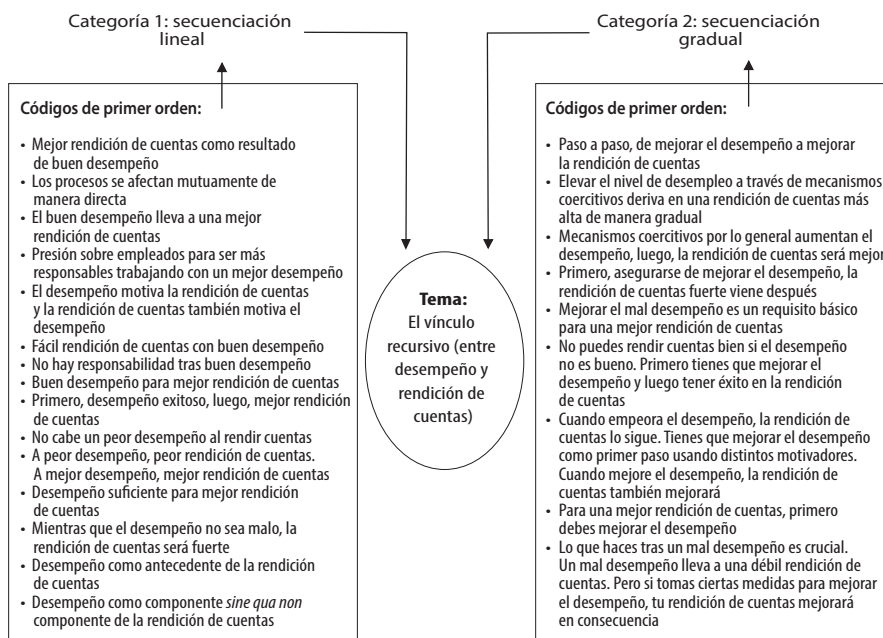
Usé un análisis de datos cualitativo sistemático para entender y explorar si hay un vínculo sólido entre rendición de cuentas y desempeño en los organismos públicos. Para ello, construí una teoría cuasi fundamentada basada en un proceso de codificación para identificar patrones y temas (Ferraris *et al.*, 2019). En este enfoque, la recopilación de datos y el análisis están entrelazados para asegurar que los conceptos que surgieran y los constructos teóricos estuvieran bien anclados en experiencias de la vida real de los participantes de la investigación (Curtis, 2006: 16). Este proceso se vio sumamente beneficiado por las sugerencias de Strauss y Corbin (1998) y Charmaz (1998) sobre teoría establecida, codificación y procesamiento de datos. Durante la investigación, me desplacé constantemente entre datos y teoría para aclarar y terminar códigos relevantes que me ayudaron a organizar mis hallazgos de manera sistemática (Ferraris *et al.*, 2019; Corbin y Strauss, 1998). Tras la ronda inicial de procesar datos mediante la codificación, discutí con regularidad los temas que surgían en los datos con los entrevistados para asegurarme de que mis hallazgos fueran consistentes con sus experiencias y prácticas. El esquema 1 muestra mi acercamiento con el procesamiento de datos, así como los temas y categorías que surgieron tras el proceso de codificación.

HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

La rendición de cuentas en el sector público, ya sea burocrática, legal, profesional, administrativa o política (Romzek y Dubnick, 1987), parece un asunto crónico en casi todos los países. Pero, al menos en los países occidentales o claramente desarrollados y democráticos, también ha habido evoluciones (como acuerdos legales o mecanismos jurídicos) para asegurar que los servidores y los organismos públicos rindan cuentas. En dichos países, la rendición de cuentas no se considera opcional, sino que se entiende y se implementa como característica esencial de cualquier enfoque para estructurar la rama ejecutiva del gobierno (Behn, 1998: 312). Sin embargo, el sector público de los países en desarrollo ya está exigiendo una rendición de cuentas fuerte para las instituciones públicas, tanto a nivel local como central (Adhikari y Mellemvik, 2011), pues sus deficientes gobernanzas llevan a resultados no esperados para acceder a los servicios públicos (Léautier, 2007: XV).

Con este estudio, obtengo y defino un nuevo vínculo entre desempeño y rendición de cuentas en la práctica. El vínculo que revelan los datos se considera *recursivo* por naturaleza bajo dos escenarios distintos: secuenciación lineal y secuenciación gradual.

ESQUEMA 1. Estructura y procesamiento de datos de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

El vínculo recursivo

Defino el vínculo entre desempeño y rendición de cuentas como recursivo por su propia naturaleza. Elegí intencionalmente el término “recursivo” en el tema final a partir de la descripción de Crozier en su famoso artículo “Recursive Governance: Contemporary Political Communication and Public Policy” (Crozier, 2007: 5), donde dice que el término “recursivo” se refiere a “un procedimiento repetido donde el resultado en cada paso, salvo en el último, está dado en términos del resultado (o resultados) del siguiente paso [...]”. Y después declara que la “recursividad por lo general se usa para describir la dinámica o cambios de un sistema en sus términos o valores”. Si tales definiciones se consideran en el contexto del presente estudio, se puede concluir que habrá un efecto directo de la primera variable (desempeño) en la segunda variable (rendición de cuentas), ya sea positivo o negativo, en el primer paso. Después de eso, en el segundo paso, la segunda variable (rendición

de cuentas) también tendrá un efecto en la primera variable (desempeño), pero esta vez para una secuencia nueva. Esto significa que dichas variables determinan mutuamente el valor de la otra de manera secuencial dependiendo de sus propios valores. En palabras de Crozier (2007), debería haber un cambio en sus valores. Uno de mis entrevistados describió la forma de esta relación recursiva entre desempeño y rendición de cuentas de la siguiente manera:

Primero que nada, el desempeño es muy importante para rendir cuentas, pues, como servidor público, tengo el privilegio de usar recursos públicos para producir servicios públicos. Por esta razón, debo tener el desempeño que se espera de mí. Después de eso, rendir cuentas será fácil para mí o para mis superiores. Quiero decir, en términos administrativos. La relación que se me pide definir en mi opinión debería ser como un círculo, pues si tu desempeño es bueno, tu rendición de cuentas también será mejor. De lo contrario, la rendición de cuentas tampoco puede serlo. Creo que cada uno sigue al otro como en un círculo (I18).

Su descripción es interesante, sobre todo porque muestra la conciencia de los funcionarios públicos sobre el uso de los recursos públicos. De hecho, como los ciudadanos de esta era se volvieron dueños del gobierno (Frederickson, 1994), las autoridades públicas deberían brindar información sobre qué resultados se están cumpliendo o no con los recursos públicos (*e. g.*, dinero) de los ciudadanos (Callahan, 2007: 105; Halachmi, 2002b). Además, la descripción es destacable porque explica la relación entre desempeño y rendición de cuentas. Al respecto, algunos académicos (*e.g.*, Behn, 2003; Boston y Gill, 2011) hablan sobre el efecto del desempeño en la rendición de cuentas y afirman que un mejor desempeño viene tras una rendición de cuentas administrativa vertical efectiva, pues la rendición de cuentas sin información sobre el desempeño se puede considerar un concepto vacío (Romzek, 2015: 28). Desde este punto de vista, la rendición de cuentas se puede entender como la capacidad de responder por un desempeño esperado (Callahan, 2007: 108; Romzek y Ingraham, 2000). Por su parte, Hwang y Han (2020: 394) creen firmemente que el desempeño y la rendición de cuentas se siguen mutuamente, pues “tienen mucho en común”. Por lo tanto, ambos conceptos deberían evaluarse en conjunto y relacionados uno con otro.

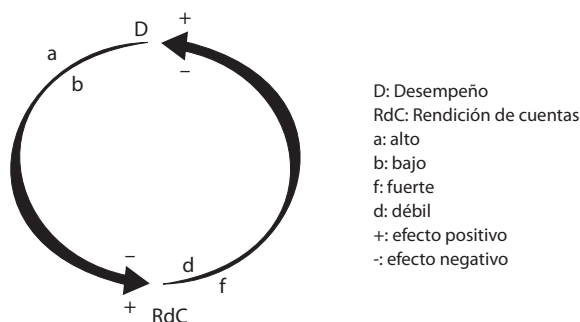
Por su parte, otro entrevistado mencionó el papel determinista de cada variable sobre la otra:

Naturalmente, nosotros como practicantes observamos y experimentamos concretamente el vínculo que hay entre desempeño y rendición de cuentas. Esto debería considerarse normal para nuestros procesos, porque no puedes gastar recursos públicos a discreción. Hay

muchos textos legales que organizan nuestra rutina diaria. También hay algunos planes (*e.g.* estratégicos) para tal fin, y órdenes concretas de nuestros superiores. Todo eso nos indica cómo deberíamos desempeñarnos, administrar el tiempo y otros recursos. En esa dirección, tenemos que organizar nuestros trabajos y rendir cuentas después. En suma, creo que el desempeño debería ser el primer paso, pero de una calidad más alta. Una rendición de cuentas exitosa viene después, cuando tu desempeño fue el esperado. El desempeño en este sentido determina la rendición de cuentas administrativa, y la rendición de cuentas también tiene una función para determinar la calidad del desempeño (I11).

De igual forma, Peters (2007: 19) afirma que los mecanismos y capacidades organizativas también pueden brindar información útil para las siguientes rondas de refinamiento, mejora e innovación en las decisiones y operaciones cotidianas para rendir cuentas de mejor manera. Por decirlo de otra forma, en general, los entrevistados consideran el desempeño un determinante esencial y un antecedente para la relación entre este y la rendición de cuentas (*cf.* Behn, 2003: 599; Johnson, 2005). En consecuencia, si el desempeño se considera bueno, se espera que la rendición de cuentas a su vez sea fuerte por el efecto del buen desempeño. Posteriormente, si la rendición de cuentas es fuerte, también se espera que afecte el desempeño de manera positiva, y que incluso aumente su calidad para una nueva secuencia. Al contrario, si el desempeño es deficiente, se espera que la rendición de cuentas a su vez sea débil por el efecto del desempeño, por lo tanto esta probablemente afectará al desempeño de manera negativa y disminuirá el nivel del desempeño para una secuencia nueva si no se toman las medidas necesarias. Esta relación se puede definir de forma circular y las variables se siguen mutuamente, iniciando con el desempeño (mediciones). El esquema 2 representa claramente este vínculo *recursivo*.

ESQUEMA 2. El vínculo recursivo entre desempeño y rendición de cuentas



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, como ya mencioné, el vínculo recursivo se construye en dos escenarios distintos, la forma positiva y la negativa de la relación entre desempeño y rendición de cuentas. Para la forma positiva, utilicé la “secuenciación lineal”, pues si el nivel de desempeño medido es alto, afectará positivamente a la rendición de cuentas. Después de eso, será posible rendir cuentas de mejor manera y, a su vez, eso afectará el desempeño positivamente en una nueva secuencia. Para la forma negativa, uso la “secuenciación gradual”. El motivo de esta decisión es el cambio de orientación positiva en las observaciones de ambos conceptos negativos en los pasos previos, haciendo algunas mediciones para este fin en los siguientes pasos. De hecho, Hwang y Han (2020: 394) parecen referirse también a este punto diciendo que la rendición de cuentas y el desempeño son muy parecidos o casi idénticos.

Primer escenario: secuenciación lineal

Este escenario es estructuralmente mucho más simple que el segundo y se puede predecir con facilidad. Dependiendo de su simplicidad, se le puede nombrar “secuenciación lineal”. En este escenario, el desempeño y la rendición de cuentas estarán relacionadas de forma lineal sólo si el desempeño alcanza el nivel deseado en el primer análisis. Después de eso, se espera que la rendición de cuentas también sea fuerte y que, a su vez, afecte de manera positiva al desempeño en una secuencia nueva. Hay algunas señales sutiles relacionadas con este escenario en la bibliografía relevante. Por ejemplo, Frink y Klimoski (1998) puntualizan que sin rendición de cuentas no se puede alcanzar un desempeño eficiente. De igual forma Romzek (2015: 28) menciona que la rendición de cuentas sin información sobre el desempeño puede considerarse un concepto vacío. Por lo tanto, se supone que el desempeño y la rendición de cuentas deben apoyarse mutuamente cuando tienen los niveles deseables. Uno de los entrevistados definió el desempeño en esta línea como antecedente de la rendición de cuentas para su implementación:

Descubrimos que el desempeño puede ser un antecedente significativo de la rendición de cuentas administrativa cuando el desempeño llegó al nivel que deseamos, pues analizamos sus efectos mutuos. Es decir, mientras más bueno sea el desempeño, más fuerte será la rendición de cuentas. Cuanto más fuerte la rendición de cuentas, tanto más bueno el desempeño. Hay una relación circular entre ellos (I1).

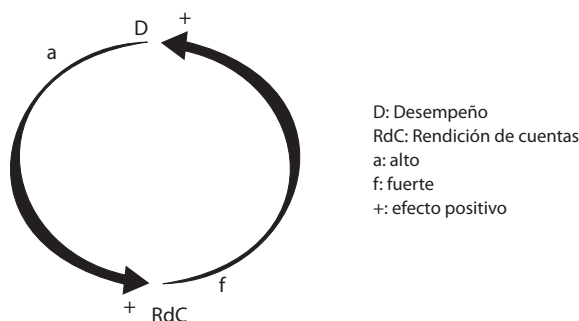
Tal relación también debería ser manifiesta y visible en los roles organizacionales, en las relaciones de supervisión, en las reglas, los procedimientos operativos y en

el escrutinio minucioso del desempeño de los empleados o del organismo (Radin, 2011). Otro entrevistado expresó la importancia del desempeño para la rendición de cuentas de la siguiente forma:

El desempeño puede considerarse un componente sine qua non del proceso de la rendición de cuentas. Mientras el desempeño no sea deficiente, la rendición de cuentas será fuerte (I10).

De igual forma, algunos académicos (*e.g.*, Day y Klein, 1987; Gruening, 2001; Hwang y Han, 2020: 394) afirman que el desempeño tiene un papel importante para impulsar la rendición de cuentas si los directivos monitorean y reportan el desempeño. En consonancia con esto, un mejor desempeño se ha definido como uno de los tres objetivos para la rendición de cuentas (Behn, 2001), y la rendición de cuentas también debería considerarse un estándar explícito del desempeño (*e.g.*, Gregory, 2009; Han y Hong, 2019; Hood y Lodge, 2006; Læg Reid, 2014). El esquema 3 muestra claramente el vínculo lineal.

ESQUEMA 3. Secuenciación lineal entre desempeño y rendición de cuentas



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los entrevistados, el desempeño es el primer paso para una relación circular entre desempeño y rendición de cuentas. Sin embargo, en el punto inicial del círculo, el desempeño tiene que considerarse bueno (o alcanzar el nivel deseado) para poder forjar una secuencia lineal con la rendición de cuentas. Así, como ya se mencionó, si la medición del desempeño alcanza el nivel deseado, también afectará de manera positiva la rendición de cuentas. El buen desempeño será uno de los requisitos clave para una adecuada rendición de cuentas. En otras palabras, la rendición de cuentas no debería ser débil si el desempeño es bueno o deseable. Así, los funcionarios de los organismos públicos con buen desempeño

podrán rendir cuentas de manera exitosa sobre si tomaron decisiones correctas, las implementaron de manera efectiva y gastaron el dinero público de forma adecuada. Esto indica, al mismo tiempo, que el nivel de desempeño alcanzado se evalúa positivamente y que es aprobado por quienes exigen cuentas. De ser así, se espera que una fuerte rendición de cuentas también afecte positivamente el desempeño para una nueva secuencia y sirva de motivador cuando el proceso inicie de nuevo. Se puede decir que el desempeño, que es afectado por una fuerte rendición de cuentas, probablemente será alto en la nueva secuencia. Además, un buen desempeño se puede volver a usar para rendir cuentas de mejor manera al final de esta nueva secuencia, como declaró un entrevistado:

El desempeño es un primer paso para crear un vínculo entre desempeño y rendición de cuentas. Pero el primer nivel de desempeño que se mida debe ser alto. Cuando nuestro desempeño alcanza el nivel deseable, Podemos rendir cuentas fácilmente a nivel administrativo. Después de eso, la buena rendición de cuentas sirve de motivador y nos puede dar la oportunidad de mejorar nuestro desempeño aún más. En realidad, me parece que debe haber un vínculo circular entre ellos (I4).

En suma, cuando las mediciones del desempeño son las esperadas en el primer paso, la relación entre este y la rendición de cuentas será lineal y estará estructurada de forma secuencial. En otras palabras, el resultado positivo de los pasos anteriores con gran probabilidad afectará de manera positiva el paso siguiente de la secuencia lineal. En última instancia, es deber de los administradores crear tal relación positiva. Los administradores a quienes se les delega alguna autoridad deben ser capaces de responder; es decir, de rendir cuentas, ya sea asegurando o demostrando que las tareas acordadas se están llevando a cabo según un criterio de desempeño acordado (Day y Klein, 1987: 27).

Segundo escenario: secuenciación gradual

En contraste con el primer escenario, el segundo escenario muestra lo que sucede con niveles de desempeño malos o no deseables. En este escenario, los entrevistados declararon con franqueza que tienden a imponer medidas coercitivas a los empleados para mejorar su desempeño en situaciones en que este es deficiente, y que esperan que de esa forma se fortalezca la rendición de cuentas. En suma, la gradualidad aquí depende de las mejorías en el desempeño como primer paso que llevará a una mayor capacidad de rendir cuentas en el futuro. Esto es exactamente lo que se llama secuenciación gradual en este estudio, partiendo del hecho de que los niveles de ambas variables aumentarán una tras otra de forma gradual,

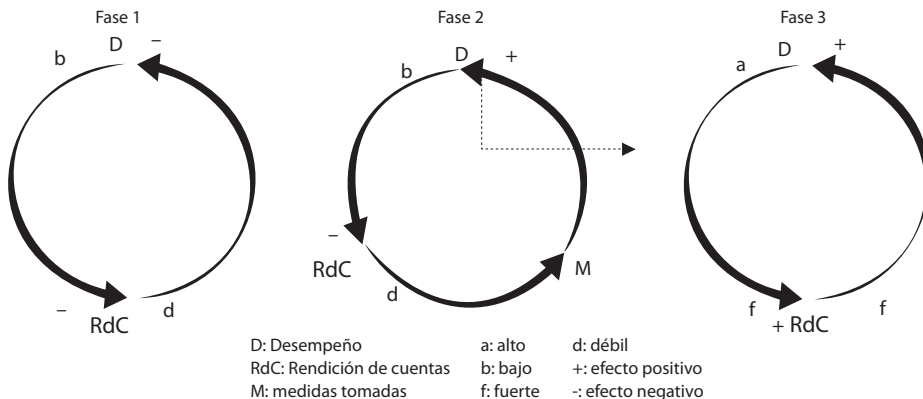
y no repentina, después de que se tomen ciertas medidas. Teniendo en cuenta este proceso, elijo la etiqueta “gradual” para explicar el segundo escenario. Lindblom (1958: 303, 311) define el término “gradual” de la siguiente forma para hablar del concepto de política gradual: “Como opción de política pública, una variable afecta y altera la siguiente en una secuencia en la magnitud del efecto en cada una [...] Se complementan mutuamente y son esenciales la una para la otra [...]. Además, los cambios graduales se suman y por lo general son mayores de lo que puede percibirse” (Lindblom, 1979: 571). Si tales explicaciones se aplican al segundo escenario, por ejemplo, cuando las mediciones sobre el desempeño mejoran después de tomar ciertas medidas, lo más probable es que la rendición de cuentas resienta un efecto positivo, por lo que también será alta. Esto significa que se complementan, como dijo Lindblom (1958: 311). Por lo tanto, el vínculo gradual entre desempeño y rendición de cuentas es posible sólo si el desempeño mejora tras tomar ciertas medidas debido a su bajo nivel. Este vínculo puede verse de forma secuencial, pues las variables se siguen mutuamente en una secuencia.

Para dar más detalle, cuando las mediciones del desempeño de los empleados son bajas, eso afectará con gran probabilidad a la rendición de cuentas de forma negativa. A causa de ese efecto negativo, la rendición de cuentas puede ser débil. Por lo tanto, se puede decir que el vínculo entre desempeño y rendición de cuentas en este escenario refleja un panorama negativo en términos de la calidad de ambas variables para la primera fase. En ese caso, el organismo en cuestión y sus funcionarios no pueden considerarse exitosos. Además, sus decisiones, implementaciones y gastos en cierto periodo de tiempo no serán aprobados por quienes exigen cuentas y estarán abiertos a discusión. Por esa razón, se tienen que tomar ciertas medidas para transformar el panorama negativo en positivo para la segunda fase. Después de implementar esas medidas, se espera que el nivel del desempeño mejore. Si el desempeño mejora tras esa intervención, la rendición de cuentas también debería tener un cambio positivo y fortalecerse para la tercera fase. En consecuencia, habrá una mejora gradual cuando se tomen medidas serias tras un mal desempeño. Ese vínculo se muestra claramente en el esquema 4.

Uno de los entrevistados explicó este proceso:

Cuando nuestro desempeño es deficiente, habrá una consecuencia directa en términos de rendición de cuentas: también será débil. Definitivamente es una situación indeseable. Si queremos fortalecerla, primero tenemos que mejorar nuestro desempeño. Para hacerlo, debemos tomar ciertas medidas. Por ejemplo, podemos exigir horas extras, imponer un

ESQUEMA 4. Secuenciación gradual entre desempeño y rendición de cuentas



Fuente: Elaboración propia.

duro control o penalizar a los empleados, o podemos levantar una investigación para analizar las razones del mal desempeño. Después de tomar esas medidas, por lo general notamos que el desempeño de los empleados mejora. Un buen nivel de desempeño da a las autoridades administrativas la oportunidad de rendir cuentas adecuadamente. En suma, mientras más alto sea el nivel de desempeño, más fuerte será la rendición de cuentas” (I7).

Algunos investigadores (*e.g.*, Behn, 2001; Peters, 2007) explican claramente el papel catalizador de la rendición de cuentas como mecanismo para evaluar los servicios públicos, identificar malas prácticas y castigar a los individuos u organismos que no tuvieron un buen desempeño. Léautier (2007) también habla de tomar medidas para mejorar el desempeño: “los incentivos que motivan a los servidores públicos y responsables políticos —las recompensas y sanciones relacionadas con los resultados que ayudan a moldear el desempeño del sector público— están arraigados en los marcos de rendición de cuentas de cada país”. Aquí puede verse claramente que las mejoras en el desempeño tras implementar ciertas medidas mejoran también la rendición de cuentas.

Además, el cambio gradual también se supone que está estructurado de forma secuencial, pues el desempeño y la rendición de cuentas se siguen mutuamente de forma secuencial en este escenario, al igual que en el primero, pues el resultado de la primera variable (desempeño) afecta a la segunda (rendición de cuentas) de manera directa, aunque sea de forma negativa, en el primer paso. Y en el segundo paso, el resultado de la segunda variable también tiene un efecto directo en la primera para una secuencia nueva. Después de tomar ciertas medidas en el tercer

paso, la primera variable también será efectiva en la segunda, y la segunda en la primera de manera secuencial. En suma, tienen un efecto directo mutuo en una secuencia. Otro entrevistado explicó esto con claridad:

En realidad, la forma del vínculo entre desempeño y rendición de cuentas me parece como la de una secuencia, pues la rendición de cuentas debe seguir el nivel de desempeño cuando este es bajo. En ese caso, la rendición de cuentas no puede ser fuerte. Y los interesados tendrán el derecho de cuestionarnos a partir de nuestro programa de resultados. Para evitarlo, tenemos que mejorar el desempeño lo más pronto posible. Y mejorar el desempeño lleva a una rendición de cuentas más fuerte. A eso me refiero con vínculo secuencial (I9).

O’Loughlin (1990) afirma que la rendición de cuentas es la capacidad de responder a los objetivos y prioridades de los ciudadanos gestionando sus expectativas. Al lograr esto, los funcionarios públicos también podrán evitar las críticas de los ciudadanos, como también dijo el entrevistado anterior. En términos teóricos, no hay una señal contundente en la bibliografía sobre la forma del vínculo entre desempeño y rendición de cuentas, pero algunos académicos insinúan que existe entre ellos un vínculo circular. Por ejemplo, Islam (2007) declara que “la rendición de cuentas basada en el desempeño es interesante por su potencial para mejorar el desempeño del gobierno para suministrar servicios”. Además, Kluvers y Tippet (2010: 46) afirman que tal interés deriva en una rendición de cuentas más administrativa, y ese tipo de rendición de cuentas, según Christensen *et al.* (2014), es útil para mejorar el desempeño administrativo al reducir las presiones burocráticas.

CONCLUSIONES

En las últimas dos décadas, se ha discutido el papel del desempeño para asegurar la rendición de cuentas administrativa. Pero los académicos no lograron definir con claridad el vínculo exacto entre desempeño y rendición de cuentas. Además, ha habido cierta confusión (o al menos, no consenso) entre académicos sobre si hay o no un vínculo entre desempeño y rendición de cuentas. Sin embargo, en la práctica hay una respuesta simple: el desempeño y la rendición de cuentas deben estar ligados y deben alimentarse mutuamente debido al uso de recursos públicos por parte de los servidores públicos, por un lado, y estos últimos deben asumir la responsabilidad de su conducta como seres humanos, por el otro.

En cuanto a la forma del vínculo entre desempeño y rendición de cuentas, debe ser recursiva, pues ambas variables tienen que seguirse mutuamente de forma secuencial y afectarse mutuamente de manera directa. En esta relación, en la práctica emergen dos subtipos de secuenciación, la lineal y la gradual. El nivel

de desempeño se puede definir como factor determinante en dichas secuencias. Si consideramos una secuenciación lineal, las mediciones del desempeño deben ser altas y se espera que afecten la rendición de cuentas de manera positiva. La rendición de cuentas fortalecida debe afectar a su vez al desempeño de forma positiva, como motivador. La secuenciación gradual es distinta de la lineal debido al bajo nivel de desempeño en el primer paso, que puede afectar de manera negativa la rendición de cuentas. Con base en lo anterior, se deben tomar ciertas medidas administrativas para mejorar el desempeño, y se supone que, después de ello, el desempeño debe aumentar y afectar a la rendición de cuentas de manera positiva esta vez. Así, se puede sugerir una secuenciación gradual entre desempeño y rendición de cuentas cuando el primero es deficiente.

Finalmente, es obvio que este estudio depende de un único caso y, por ello, generalizar y suponer la objetividad de los hallazgos puede ser causa de polémica. Se sugiere que, para investigaciones posteriores, se hagan múltiples estudios de caso para poder generalizar y suponer la objetividad de los hallazgos. ☐

REFERENCIAS

- Adhikari, Pawan y Frode Mellemvik (2011), “The Rise and Fall of Accruals: A Case of Nepalese Central Government”, *Accounting in Emerging Economies*, 1(2), pp. 123-143.
- Aleksovska, Marija, Thomas Schillemans y Stephan Grimmelhuijsen (2019), “Lessons from Five Decades of Experimental and Behavioral Research on Accountability: A Systematic Literature Review”, *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(2), pp. 1-18.
- Behn, Robert D. (1998), “The New Public Management Paradigm and the Search for Democratic Accountability”, *International Public Management Journal*, 1(2), pp. 131-164.
- Behn, Robert D. (2001), *Rethinking Democratic Accountability*, Washington, D.C., Brookings Institution Press.
- Behn, Robert D. (2003), “Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures”, *Public Administration Review*, 63(5), pp. 586-606.
- Boston, Jonathan y Derek Gill (2011), “Working across Organizational Boundaries: The Challenges for Accountability”, Bill Ryan y Derek Gill (eds.), *Future State: Directions for Public Management in New Zealand*, Wellington, Victoria University Press.
- Bouckaert Geert, Vitalis Nakrosis y Juraj Nemeč (2011), “Public Administration and Management Reforms in CEE: Main Trajectories and Results”, *The NISPACEE Journal of Public Administration and Policy*, IV(1), pp. 9-29.

- Bergsteiner, Harald y Gayle C. Avery (2003), “Responsibility and Accountability: Towards an Integrative Process Model”, *International Business & Economic Research*, 2(2), pp. 31-40.
- Bovens, Mark (2010), “Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue and as a Mechanism”, *West European Politics*, 33(5), pp. 946-967.
- Bovens, Mark, Robert E. Goodin y Thomas Schillemans (2014), *The Oxford Handbook of Public Accountability*, Oxford, Oxford University Press.
- Bovens, Mark, Thomas Schillemans y Paul ‘t Hart (2008), “Does Public Accountability Work? An Assessment Tool”, *Public Administration*, 86(1), pp. 225-242.
- Bracegirdle, Peter (2004), *International Experience in Municipal Performance Measurement*, Ottawa, Federation of Canadian Municipalities.
- Broadbent, Jane y Richard Laughlin (2003), “Control and Legitimation in Government Accountability Processes: The Private Finance Initiative in the UK”, *Critical Perspective on Accounting*, 14(1-2), pp. 23-48.
- Bromberg, Daniel (2009), “Performance Measurement”, *Public Performance & Management Review*, 33(2), pp. 214-221.
- Brown, Andrew (2005), “Implementing Performance Management in England’s Primary Schools”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), pp. 468-481.
- Buccus, Imran, David Hemson, Janine Hicks y Laurence Piper (2007), *Public Participation and Local Governance: Research Report Prepared by the Centre for Public Participation in Association with the HSRC and University of KwaZulu-Natal*, KawaZullu-Natal, Centre for Public Participation in Association with the HSRC/University of KwaZulu-Natal.
- Callahan, Kathe (2007), *Elements of Effective Governance*, Boca Raton, Taylor y Francis
- Cameron, Wayne, (2004), “Public Accountability: Effectiveness, Equity, Ethics”, *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), pp. 59-67.
- Charmaz, Kathy (1998), “Grounded Theory”, en Jonathan A. Smith, Rom Harre y Luk Van Langenhove (eds.), *Rethinking Methods in Psychology*, Londres, Sage.
- Christensen, Julian y Oliver James (2020), “Reporting Multiple Dimension of Public Service Performance: Information Order Effects on Citizens’ Willingness to Use Services”, *Public Management Review*, 24(1), pp. 142-157.
- Christensen, Tom, Bastian Jantz y Per Leagrid (2014), *Accountability and Performance in Welfare Administration Reform: Comparing Norway and Germany*, Stein Rokkan Centre for Social Studies, en: <https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearchxmlui/bitstream/handle/1956/9391/WP%209-2014%20Christensen%2c%20Jantz%20and%20L%aegreid.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [fecha de consulta: 21 de julio de 2022].

- Considine, Mark (2002), "The End of the Line? Accountable Governance in the Age of Networks, Partnerships, and Joined-up Services", *Governance*, 15(1), pp. 21-40.
- Corbin, Juliet y Anselm Strauss (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Thousand Oaks, Sage.
- Crozier, Michael (2007), "Recursive Governance: Contemporary Political Communication and Public Policy", *Political Communication*, 24(1), pp. 1-18.
- Curtis, David (2006), "Mobilising Rural Communities to Achieve Environmental Sustainability Using the Arts", *Agricultural Economics Review*, 7(1), pp. 15-25.
- Day, Patricia y Rudolf Klein (1987), *Accountabilities: Five Public Services*, Londres, Tavistock Publishers.
- Deleon, Linda (1998), "Accountability in a 'Reinvented' Government", *Public Administration*, 76(3), pp. 539-558.
- Denzin, K., Norman (1989), *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, New Jersey, Prentice Hall.
- Dubnick, J. Melvin (2005), "Accountability and the Promise of Performance: in Search of the Mechanisms", *Public Performance & Management Review*, 28(3), pp. 1-53.
- Eisenhardt, M. Kathleen y Melissa Graebner (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, 50, pp. 25-32.
- Ferraris, Alberto, Niclas Erhardt y Stefano Bresciani (2019), "Ambidextrous Work in Smart City Project Alliances: Unpacking the Role of Human Resource Management Systems", *The International Journal of Human Resources Management*, 30(4), pp. 680-701.
- Frederickson H., George (1994), "The Seven Principles of Total Quality Politics", *Public Administration Times*, 17(1), pp. 9-33.
- Frink, Dwight y J. Richard Klimoski (1998), "Toward a Theory of Accountability in Organizations and Human Resources Management", Gerald Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, JAI Press.
- Gioia, A. Dennis, G. Kevin Corley y L. Aimee Hamilton (2012), "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15-31.
- Glennon, Russ, Laurence Ferry, Peter Murphy y Kirsten Greenhalgh (2019a), "But What Is Accountability?", en Peter Murphy, Laurence Ferry, Russ Glennon y Kirsten Greenhalgh (eds.), *Public Service Accountability: Rekindling a Debate*, Cham, Palgrave Macmillan.
- Glennon, Russ, Laurence Ferry, Peter Murphy y Kirsten Greenhalgh (2019b), "Our Evaluative Model", en Peter Murphy, Laurence Ferry, Russ Glennon y Kirsten Greenhalgh (eds.), *Public Service Accountability: Rekindling a Debate*, Cham, Palgrave Macmillan.

- Glynn, John y Michael P. Murphy (1996), “Public Management: Failing Accountabilities and Failing Performance Review”, *The International Journal of Public Sector Management*, 9(5/6), pp. 125-136.
- Gregory, Robert (2009), “New Public Management and the Politics of Accountability”, en Shaun Goldfinch, y Joe L. Wallis (eds.), *International Handbook of Public Management Reform*, Londres, Edward Elgar.
- Gruening, Gernod (2001), “Origin and Theoretical Basis of New Public Management”, *International Public Management Journal*, 4(1), pp. 1-25.
- Hall, Angela T., Dwight D. Frink y M. Ronald Buckley (2015), “An Accountability Account: A Review and Synthesis of the Theoretical and Empirical Research on Felt Accountability”, *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), pp. 204-224.
- Halachmi, Arie (2002a), “Performance Measurement, Accountability, and Improved Performance”, *Public Performance & Management Review*, 25(4), pp. 370-374.
- Halachmi, Arie (2002b), “Who Gets What, When, and How: Performance Measures for Accountability? For Improved Performance?”, *International Review of Public Administration*, 7(1), pp. 85-95.
- Han, Yousueng y Sounman Hong (2019), “The Impact of Accountability on Organizational Performance in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Autonomy”, *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), pp. 3-23.
- Hood, Christopher y Martin Lodge (2006), *The Politics of Public Service Bargains: Reward, Competency, Loyalty and Blame*, Oxford, Oxford University Press.
- Hwang, Kwangseon y Yousueng Han (2020), “Exploring the Sources of Cognitive Gap Between Accountability and Performance”, *Public Personnel Management*, 49(3), pp. 393-420.
- Islam, Roumeen (2007), “Preface”, en Anwar Shah (ed.), *Performance Accountability and Combating Corruption*, Washington, D.C., World Bank.
- Joaquin, M. Ernita y J. Thomas Greitens (2011), “The Accountability-Performance Link”, *Public Performance and Management Review*, 34(3), pp. 323-349.
- Johnson, Age (2005), “What does 25 Years of Experience Tell Us About the State of Performance Measurement in Public Policy and Management”, *Public Money & Management*, 25(1), pp. 9-17.
- Kluvers, Ron (2003), “Accountability for Performance in Local Government”, *Australian Journal of Public Administration*, 62(1), pp. 57-69.
- Kluvers, Ron y John Tippet (2010), “Mechanisms of Accountability in Local Government: An Exploratory Study”, *International Journal of Business and Management*, 5(7), pp. 46-53.
- Korac, Sanja, Iris Saliterer, Mariafrancesca Sicilia y Ileana Steccolini (2020), “Contrasting

- and Explaining Purposeful and Legitimizing Uses of Performance Information: A Mayor's Perspective", *Public Management Review*, 22(4), pp. 553-577.
- Lægreid, Per (2014), "Accountability and New Public Management", en Bovens, Mark, Goodin, E. Robert y Schillemans, Thomas, (eds.), *The Oxford Handbook Public Accountability*, Oxford, Oxford University Press.
- Léautier, A., Frannie (2007), "Foreword", en Anwar Shah (ed.), *Performance Accountability and Combating Corruption*, Washington, D.C., World Bank.
- Lindblom, E., Charles (1958), "Policy Analysis", *The American Economic Review*, 48(3), pp. 298-312.
- Lindblom, E. Charles (1979), "Still Muddling, Not Yet Through", *Public Administration Review*, 39(6), 517-526.
- Lonti, Zsuzsanna y Robert Gregory (2007), "Accountability or Countability? Performance Measurement in the New Zealand Public Service, 1992–2002", *The Australian Journal of Public Administration*, 66(4), pp. 468-484.
- Maier, Robert (2019), "Self-Responsibility: Transformations", *American Behavioral Scientist*, 63(1), pp. 27-42.
- Maula, Marjatta (2006), *Organizations as Learning Systems*, Ámsterdam, Elsevier.
- Mulgan, Richard (2000), "'Accountability': An Ever-Expanding Concept?", *Public Administration*, 78(3), pp. 555-573.
- Mulgan, Richard (2019), "The Extended Scope of Accountability in Public Administration", *Research Encyclopedia of Politics*, en: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1369> [fecha de consulta: 20 de julio de 2022].
- Murphy, Peter, Laurence Ferry, Russ Glennon y Kirsten Greenhalgh (2019), *Public Service Accountability*, Cham, Palgrave Macmillan.
- O'Loughlin, G. Michael (1990), "What Is Bureaucratic Accountability and How Can We Measure It?", *Administration & Society*, 22(3) pp. 275-302.
- Page, Stephen (2006), "The Web of Managerial Accountability: The Impact of Reinventing Government", *Administration & Society*, 38(2), pp. 166-197.
- Peters, B. Guy (2007), "Performance Based Accountability", en Anwar Shah (ed.), *Performance Accountability and Combating Corruption*, Washington, D.C., World Bank.
- Peters, B. Guy (2014), "Accountability in Public Administration", en Bovens, Mark, Goodin, E. Robert y Schillemans, Thomas, T. (eds.), *The Oxford Handbook Public Accountability*, Oxford, Oxford University Press.
- Public Finance Management and Control Act (Ley de Control y Gestión Financiera Pública) (2003), en: <https://www2.tbmm.gov.tr/d22/1/1-0692.pdf> [fecha de consulta: 21 de julio de 2022].
- Radin, A. Beryl (2011), "Does Performance Measurement Actually Improve Accountability?"

- en J. Melvin Dubnick y H. George Frederickson (eds.), *Accountable Governance*, Nueva York, M.E. Sharpe.
- Radin, A. Beryl (2006), *Challenging the Performance Movement: Accountability, Complexity, and Democratic Values*, Washington, D.C., Georgetown University Press.
- Romzek, S. Barbara (2000), “Dynamics of Public Sector Accountability in an Era of Reforms”, *International Review of Administrative Sciences*, 66(21), pp. 21-44.
- Romzek, S. Barbara y J. Melvin Dubnick (1987), “Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy”, *Public Administration Review*, 47(3), pp. 227-238.
- Romzek, S. Barbara y W. Patricia Ingraham (2000), “Cross Pressure of Accountability: Initiative, Command, and Failure in the Ron Brown Plane Crash”, *Public Administration Review*, 60(3), pp. 240-253.
- Romzek, S. Barbara (2015), “Living Accountability: Hot Rhetoric, Cool Theory, and Uneven Practice”, *Political Science & Politics*, 48(1), pp. 27-34.
- Rowley, Jennifer (2002), “Using Case Studies in Research”, *Management Research News*, 25(1), pp. 16-27.
- Schachter, L. Hindy (1995), “Reinventing Government or Reinventing Ourselves: Two Models for Improving Government Performance”, *Public Administration Review*, 55(6), pp. 530-537.
- Schillemans, Thomas (2016), “Calibrating Public Sector Accountability: Translating Experimental Findings to Public Sector Accountability”, *Public Management Review*, 18(9), pp. 1400-1420.
- Sendt, Bob (2000), “Accountability Issues in the Public Sector”, en: https://www.parliament.nsw.gov.au/tp/files/20766/Towardsbetterreport_01.pdf [fecha de consulta: 20 de julio de 2022].
- Smith, B. Thomas (1991), “The Comparative Analysis of Bureaucratic Accountability”, *Asian Journal of Public Administration*, 13(1), pp. 93-104.
- Statt, A. David (2004), *The Routledge Dictionary of Business Management*, Nueva York, Routledge.
- Stecher, Brian M., Frank Camm, Cheryl L. Damberg, Laura S. Hamilton, Kathleen J. Mullen, Christopher Nelson, Paul Sorenson, Martin Wachs, Allison Yoh, Gail L. Zellman y J. Kristin Leuschner (2010), *Toward a Culture of Consequences*, California, Rand.
- Yin, K. Robert (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.

Oktay Koç es doctor en Gestión y Organización por la Universidad de Kocaeli. Su investigación científica incluye liderazgo, valor público, rendición de cuentas y gestión del desempeño en organismos públicos y teorías organizativas. Trabajó como investigador en el campo de la ciencia de la gestión en universidades de países como Inglaterra y Austria. En la actualidad dirige el Departamento de Gestión Sanitaria de la Universidad de Ciencias de la Salud.