

## Gestión para Resultados como herramienta para mejorar el Gasto Público

Managing for Results as a Tool to Improve Public Spending

Yosip Ibrahin Mejía Díaz \*\*

### RESUMEN

Introducción. La investigación aborda la revisión sistemática de experiencias en Latinoamérica sobre aplicación de la Gestión para Resultados como herramienta de gestión que mejora el gasto público, la cual incide en un proceso de reforma institucional del estado, utilizando indicadores de desempeño que permiten evaluar los resultados y su impacto en el desarrollo económico y social de un país. Objetivo. Determinar si la Gestión para Resultados incide en la mejora del gasto público de las entidades públicas. Materiales y métodos. Investigación de Enfoque Cualitativo, de Tipo Descriptivo, con un Diseño Sistemático, No Experimental de Corte Transversal. La búsqueda de información se realizó en las bases de datos Redalyc, Dialnet, Scielo, EBSCO y Alicia de Artículos, así también de Informes de Investigación y Tesis. Resultados. Se identificó que la Gestión para Resultados influye en la calidad del gasto público, su implementación es un proceso en el cual los poderes del estado y la ciudadanía juegan un rol importante, para una mejor producción de bienes y servicios de calidad. Conclusión. El enfoque de Gestión para Resultados, mediante una de sus herramientas el Presupuesto por Resultados busca que los gobiernos sean más económicos y eficientes en el proceso de producción de servicios.

**Palabras clave** Gestión para resultados, gasto público, calidad del gasto, presupuesto por resultados

### ABSTRACT

Introduction. The research deals with the systematic review of experiences in Latin America on the application of Management for Results as a management tool to improve public spending, which affects a process of institutional reform of the state, using performance indicators that allow the evaluation of results and their impact on the economic and social development of a country.

---

\*\* Universidad César Vallejo, Ingeniero de Sistemas y Cómputo, Maestro en Administración de negocios-MBA, [bmannga@ucvvirtual.edu.pe](mailto:bmannga@ucvvirtual.edu.pe), <https://orcid.org/0000-0003-4414-1836>, <https://scholar.google.es/citations?user=6mUVaZkAAAAJ&hl=es>

JOURNAL OF BUSINESS  
and entrepreneurial  
**studies**

ISSN: 2576-0971



<https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.84>

Atribución/Reconocimiento-NoComercial- CompartirIgual 4.0 Licencia Pública Internacional — CC

**BY-NC-SA 4.0**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

Journal of Business and entrepreneurial  
E1

<http://journalbusinesses.com/index.php/revista>  
eISSN: 2576-0971

[journalbusinessentrepreneurial@gmail.com](mailto:journalbusinessentrepreneurial@gmail.com)

**Objective.** To determine whether Results-Based Management has an impact on the improvement of public spending by public entities. **Materials and methods.** Qualitative, Descriptive, Systematic, Non-Experimental, Cross-sectional, Systematic Design. The search for information was carried out in the databases Redalyc, Dialnet, Scielo, EBSCO and Alicia de Articles, as well as in Research Reports and Theses. **Results.** It was identified that Management for Results influences the quality of public spending, its implementation is a process in which the powers of the state and the citizenry play an important role, for a better production of quality goods and services. **Conclusion.** The Management for Results approach, through one of its tools, the Budget for Results, seeks to make governments more economical and efficient in the process of producing services.

**key words** Management for results, public spending, quality of spending, budget for results.

## INTRODUCCIÓN

El Perú según el ranking de Competitividad Mundial 2020, se ubicó en la posición 52 de 63 países, en comparación a lo alcanzado en el 2008 al ocupar la posición 35 de 55 países, observándose ninguna tendencia creciente en la mejora de la competitividad nacional, a pesar de lo logrado a crecimiento económico, después de la crisis financiera en el año 2009 (CENTRUM PUCP, 2020, pp. 12); esto se ve reflejado en la inversión en infraestructura que ha sido el pilar del crecimiento económico de los últimos diez años lo que permitió aumentar considerablemente la cobertura de servicios básicos necesarios, pese a las barreras asociadas a un inicio tardío en su implementación y a niveles de cobertura muy bajos para el nivel de ingreso de los habitantes (BID, 2020, pp. 5).

Ante ello, la priorización de la inversión destinada al cierre de brechas debe complementarse con un sinnúmero de medidas que busquen mejorar la calidad de acceso a los servicios públicos, el desarrollo e implementación de mecanismos de gestión que busquen la previsión multianual de recursos; la mejora en la gestión de los proyectos de inversión pública, así como la coordinación y articulación continua entre el sector público en los tres niveles de gobierno y el sector privado (BID, 2020, pp. 5), de lo señalado se evidencia en el Perú la limitada, costosa e ineficaz coordinación intergubernamental e intersectorial que limita al gobierno a enfrentar los retos sociales, por lo que se requiere una mejor coordinación entre las instituciones públicas para determinar prioridades así como una mejor conexión entre los procesos de diseño presupuestario y las agendas para adoptar e implementar las reformas (OCDE, 2016, pp. 68).

Estas deficiencias del Estado tienen impacto en la vida de los ciudadanos y en las actividades empresariales, lo que tiene resultados en el bienestar de los habitantes, en la competitividad empresarial, en la legitimidad de los gobiernos y, por lo tanto, en el sistema democrático y sus instituciones. Ante se ello se requiere una política integradora de modernización de la gestión pública, es así como mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, busca asegurar que todas las entidades de los tres niveles de gobierno actúen de manera articulada y consistente en dirección de mejorar el desempeño general del Estado en el servicio a sus ciudadanos (PCM, 2013, pp. 11).

En esa idea (Arregui, 2013), señala que en los años 90, bajo la premisa de eficiencia del gasto, reducción de la pobreza y rendición de cuentas, se inicia la implantación de estos ejes

estratégicos en los sistemas nacionales buscando legitimidad y buena gobernanza; as su vez (Hartasánchez-Garaña, 2009), concluye que la gestión por resultados como otros enfoques de cambio son importante para el desarrollo de los países, siendo crucial para cualquier gestión del cambio, la medición de los resultados o desempeño así como la manera de brindar acceso a la información a la ciudadanía; además de considerarse el planeamiento estratégico como guía para el desarrollo a fin de alcanzar mejores resultados en el gasto público, brindando servicios de calidad acciones alineadas a las políticas publicas nacionales y cumpliendo con las normas y regulaciones de cada sector (Da-Fonseca et al., 2014). (Barros Bastidas & Turpo Gebera, 2018).

Así también la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), definida como estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo, para generar el mayor valor público utilizando instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país (CIDE, 2013, pp. 15), relacionada estrechamente con la cadena de valor, en tanto insumos, acciones, productos, efectos e impactos que están acompañados de acciones administrativas, denominados pilares: 1. Planificación orientada a resultados; 2. Presupuesto basado en resultados; 3. Gestión financiera; 4. Ejecución de programas y proyectos; 5. Monitoreo y evaluación (Chica Vélez, 2015, pp. 86) La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, suma esfuerzos del gobierno para enfrentar los retos tradicionales para el establecimiento y conducción de una estrategia nacional integrada a diseñar y entregar servicios públicos de manera efectiva, eficiente y transparente (OCDE, 2016, pp. 101); la cual se centra en la gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano, el cual se basa en cinco pilares y tres ejes transversales que coadyuvan a la gestión integral de los mismos. Los Pilares son: a) Alineamiento de Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos, b) Presupuesto para Resultados, c) Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, d) Servicio Civil meritocrático y, e) Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento. Y los tres ejes transversales son: a) Gobierno Abierto, b) Gobierno electrónico y, c) Articulación Intersectorial. (Pasco Herrera, 2016, pp. 247)

Los países de América Latina y Asia vienen implementando la Gestión para Resultados para tratar de salvar las brechas del desarrollo, pero de una manera parcial (con una variable, el Presupuesto por Resultados), mientras que en los países de la OCDE de manera más integral. El Presupuesto por Resultados es necesario, pero no lleva automáticamente a una Gestión para Resultados para el Desarrollo (PCM, 2012, pp. 17) , esto es coincidente con lo señalado por (Shack & Rivera, 2017, pp. 16), que indica que, que la Gestión para Resultados (GpR) en el Perú inició formalmente con la implementación del Presupuesto por Resultados (PpR) desde el año 2007, la cual introduce un cambio en la forma de hacer el presupuesto, parte de una visión integrada de planificación y presupuesto y la articulación de acciones y actores para la consecución de resultados.

Es evidente que la transformación del funcionamiento administrativo público requiere un largo proceso de maduración para su paulatina y efectiva instrumentación; que han funcionado bajo el modelo administrativo tradicional, donde se priorizaba el cumplimiento de aspectos formales exclusivamente orientados al control del uso de los recursos públicos (CEPAL, 2014, pp. 113); dada la creciente exigencia en cuanto a la construcción de Gobiernos más efectivos y eficientes, lo cual se ha traducido en el impulso de reformas institucionales, siendo la Gestión para

Resultado en el Desarrollo la herramienta elemental para la promoción de Gobiernos eficaces, eficientes y transparentes para cumplir con la garantía, protección y promoción de los derechos humanos y la consolidación de las democracias. (ICEFI, 2018, pp. 5)

Es por ello que la administración por resultados implica la priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos, utilizando la medición del desempeño que identifica elementos mensurables, cuantitativa y cualitativamente, relacionados con el logro de los propósitos de la administración pública, así como la determinación de expectativas sobre ellos, (CEPAL, 2003, pp. 39); que requiere trabajar en ocho dimensiones claves consistentes con los objetivos más amplios de los procesos de modernización de los servicios públicos: identificar objetivos y misiones institucionales, trabajar por resultados y medir el desempeño, elevar la calidad de los servicios y mejorar relaciones con los usuarios, producir más y mejor información, promover la eficiencia en el manejo de los recursos públicos, mejorar el clima laboral y las capacidades administrativo-gerenciales. (CEPAL, 2002, pp. 36)

Actualmente la evaluación ha cobrado mayor importancia, siendo de principal utilidad en el marco de la acción pública, la cual parte de datos fiables sobre resultados a fin de informar y rendir cuentas a los ciudadanos sobre el uso eficiente de los recursos y el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, siendo los indicadores de gestión los que posibilitan la rendición de cuentas, la cual está en el centro del corazón del sistema de gobernabilidad política (CEPAL, 2005, pp. 16) lo cual concuerda con lo señalado por (González Gómez & Velasco Sánchez, 2014) donde el uso de la gestión del desempeño y de técnicas presupuestarias en el sector público; aplicando indicadores de desempeño como una forma de moderar el gasto público y la rendición de cuentas, y como estrategia de mejora continua de programas y organizaciones, objetivos que pueden llegar a ser conflictivos o hasta contradictorios.

(Arana Soto & Huaman Cruz, 2014) en su investigación señala, en el Perú la implementación del modelo de Gestión para Resultados dentro de las entidades públicas recae sobre el Ministerio de Economía y Finanzas mediante la Dirección General de Presupuesto Público, en su sistema administrativo de Presupuesto y el mecanismo de Presupuesto por Resultados que debe adoptar una cultura de enfoque en resultados, promoviendo el cambio cultural de las instituciones hacia un enfoque de resultados, alineando los objetivos de la organización; así también (Ricse, 2015, pp. 264) señalan que se debe considerar a la eficacia y eficiencia simultáneamente en el gasto público; la eficacia debe tener mayor prioridad, a fin de que el Estado honre su compromiso de servicio con la sociedad, consiguiendo un impacto poblacional (eficacia) que lograr maximizar los recursos escasos (eficiencia).

Para (Sanchez Cacao, 2016) en su investigación realizada en Guatemala indica, que la mejor decisión de gestión pública es la implementación de la Gestión por Resultados, debido a los escasos recursos financieros producto de una baja recaudación y evasión tributaria; la utilización de este enfoque permite al Estado, priorizar los recursos disponibles en función de la problemática e intervenciones que deben realizarse, esto es corroborado por la (OCDE, 2002, pp. 14) que indica que el adecuado manejo de recursos es fundamental para garantizar el éxito de la implantación de programas y la prestación de servicios. La efectividad en la prestación de servicios esta relacionada con las decisiones sobre asignación de recursos y su eficiencia. Sin

embargo, conseguir una mayor eficiencia y efectividad en el ámbito operativo depende también de muchos factores que no están directamente relacionados con el sistema presupuestario. A fin de obtener la viabilidad política y la gobernabilidad del país, (Alvarado & Morón, 2008, pp. 156) señalan que es necesario que el presupuesto público se convierta en el instrumento que mejor recoge las relaciones entre gobierno y sociedad; adicionalmente enfatizar en un presupuesto por resultados con atributos de participación y de obtención de resultados lo que permitirá sincerar las acciones concretas a ejecutarse, los indicadores del desempeño de las acciones y las metas a alcanzar sobre las cuales la sociedad civil puede vigilar a fin de consolidar un buen gobierno, por ello (Abusada Salah et al., 2008, pp. 34), enfatiza en la implementación de indicadores de desempeño, en la ejecución del modelo de presupuesto por resultados, dicha herramienta desplaza a otras herramientas de gestión del gasto utilizadas en el Perú excesivamente débiles y complejas para el cumplimiento de las metas, no permitiendo mejorar la calidad del gasto. (Gamboa et al., 2019).

Actualmente los resultados sectoriales han sido contundentes, mayores recursos no necesariamente arrojan mejores resultados, esto se ve reflejado en los sectores de salud y educación, donde aún existe una total desvinculación de los servicios entre zonas urbanas y zonas pobres rurales, así como la cobertura educativa, siendo necesario cruzar presupuesto por programas con indicadores de resultados intermedios y finales mejorar la gestión pública y el uso de los recursos públicos (Alvarado & Morón, 2008), por ello es necesario el enfoque territorial de la gestión por resultados, debido que la responsabilidad en la función de producción de un servicio público en el Perú es dispersa dependiendo del nivel de gobierno, ya que cada entidad cuenta con autonomía administrativa, presupuestal y financiera, siendo necesaria la articulación territorial a nivel de presupuesto por resultados, conforme señala (Ricse, 2015) en su investigación.

Todo lo señalado nos permitirá reflexionar sobre la importancia de la modernización del estado y analizar el crecimiento económico que vive el país en estos últimos diez años, en contraste a su capacidad que tiene el Estado de gastar bien en la provisión de bienes y servicios a la población, para lo cual toma mecanismos y herramientas del sector privado a fin de ser eficiente y eficaz en el uso adecuado de los recursos públicos, creándose así el sistema administrativo de Modernización de la Gestión Pública que tiene como uno de sus medios la Calidad de los bienes y servicios; dirigidas a conocer las necesidades de las personas a las que atiende la Entidad, y que tienen como uno de sus pilares el Presupuesto por Resultados, que busca la reforma del sistema de Presupuesto Publico mejorando la calidad del gasto asegurando eficiencia y eficacia en las operaciones de las entidades de los tres niveles de gobierno.

A partir de lo señalado y teniendo en cuenta que el presupuesto por resultados es una herramienta de la Gestión para Resultados y se viene aplicando en nuestro sistema presupuestario, procedemos a formular nuestras preguntas de investigación: ¿De qué manera la Gestión para Resultados incide en la mejora del gasto público de las entidades públicas?, ¿Cuál es la situación de la aplicación del presupuesto por resultados como herramienta de mejora del gasto público?, y ¿Cuáles son los factores que inciden en la aplicación de la Gestión para Resultados para mejorar el gasto público?. A fin de responder a estas preguntas planteamos los siguientes objetivos: 1) Determinar si la Gestión para Resultados incide en la mejora del gasto público; 2) Analizar la situación de la aplicación del Presupuesto por Resultados en como

herramienta de mejora del gasto público; y 3) Identificar los factores que inciden en la aplicación de la Gestión para Resultados para mejorar el gasto público.

El presente trabajo tiene el propósito de indagar las diferentes experiencias en los países de Latinoamérica y el Caribe, sobre la aplicación de la Gestión para Resultados mediante su herramienta Presupuesto por Resultados en la mejora del gasto público, el cual tiene incidencia en la prestación de bienes y servicios a la población. Debido a que en estos dos últimos años la pandemia Covid 19, ha dado a conocer las falencias de los servicios de educación y salud, lo que nos permitirá evaluar y definir ciertos parámetros que nos permitan en futuras investigaciones brindar aportes para la formulación de políticas institucionales para una aplicación integral de la gestión para resultados en las instituciones publicas de los tres niveles de gobierno.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación cuenta con un Enfoque Cualitativo, debido a que analizaremos investigaciones realizadas sobre la Gestión para Resultados y su incidencia en el Gasto Público, con un Diseño de Investigación Sistemático, donde se realizara una recopilación de las diversas investigaciones realizadas en los países de Latinoamérica y el Caribe sobre el objeto de estudio, No Experimental debido a que no se manipularan las variables del objeto de estudio, es de Corte Transversal debido a que se tomó información en un momento dado, de Tipo Descriptivo, donde describirá la Gestión para Resultados y su incidencia en el Gasto Publico identificación el estado actual de su aplicación y los factores que influyen para su aplicación en las entidades públicas. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

Para esta investigación se realizó la revisión sistemática de literatura a través de las bases de datos Redalyc, Dialnet, Scielo, EBSCO y Alicia de Artículo Científicos, así también se realizó la búsqueda de Informes de Investigación y Tesis sobre el objeto de estudio, para lo cual se utilizó los descriptores: gestión para resultados y gasto público; utilizando una muestra no probabilista por conveniencia de 50 documentos, a los cuales se aplicó los siguientes criterios de inclusión y exclusión: 1) Trabajos publicados entre el 2000 y el 2021; 2) Estudios cuantitativos y cualitativos; 3) Artículos, tesis e informes en idioma español; 4) Disponibilidad de texto completo; 5) Relación directa con el objeto de estudio, es decir que incluyan uno o dos de los descriptores de búsqueda relacionados con nuestras preguntas de investigación; y 6) Relacionados al campo de estudio de la ciencias sociales, específicamente gestión pública.

El instrumento que se utilizó para esta investigación es la Técnica de la Rejilla, para lo cual se elaboró una Matriz Bibliográfica en base a los resultados obtenidos de nuestra búsqueda de artículos, tesis e informes relacionados a nuestro objeto de estudio; en la cual se registró la siguiente información: 1) Referencia de la fuente (artículo, libro, documental) , 2) Revista de origen, 3) Base de Datos, 4) Año de publicación, 5) Autor, 6) Metodología utilizada, 7) Instrumento aplicado, 8) Palabras claves, 9) Muestra del estudio, 10) Hallazgos, 11) Recomendaciones, 12) Limitaciones, y 13) Pertinencia del estudio; lo cual permitió el proceso de extracción de información mediante la lectura para determinar su contribución en la resolución de las preguntas de investigación. A continuación, detallamos las búsquedas relacionadas a nuestro objeto de investigación:

**Tabla I** Resultado de Búsqueda

Base de Datos	Tipo	Cantidad
Redalyc	Articulo	21
Scielo	Articulo	1
Dialnet	Articulo	5
EBSCOH	Articulo	4
Alicia	Articulo	1
Google Scholar	Articulo	8
Repositorios	Tesis	15
Otros	Informes	17
<b>TOTAL</b>		<b>72</b>

El proceso de investigación realizado siguió una serie de fases que nos permitió arribar a identificar nuestro problema de investigación, inicio la identificación del problema objeto, al poder problematizar si la Gestión para Resultados incide en la ejecución del Gasto Publico, siendo el punto de partida para desarrollar nuestras preguntas de investigación, después de ello se procedió a diseñar los objetivos y el propósito de nuestra investigación. Al tener claro nuestros objetivos seleccionamos el método de investigación, el cual cuenta con un diseño Sistemático de información relacionada al objeto de estudio, después de ello se procedió a describir los resultados en base a los artículos, tesis e información que nos permitió arribar a nuestra discusión y conclusiones de nuestra investigación las cuales dieron respuesta a nuestros objetivos de investigación.

## RESULTADOS

Con respecto a los resultados, esto se presentan a continuación, descritos a continuación a partir de los objetivos de investigación planteados previamente.

1) Determinar si la Gestión para Resultados incide en la mejora del gasto público  
 Según señala (Guerra Rodríguez & Palomino Alvarado, 2020), en su investigación en la Provincia de San Martín, a especialistas de la UGEL y directores de las instituciones educativas, observa acciones no adecuadas referentes a la calidad del gasto, sobresaliendo el incumplimiento en la ejecución del presupuesto, lo que limita que los Directores incumplan sus objetivos institucionales, no alcanzando las metas programadas, recomendando aplicar el modelo de gestión para resultados para mejorar los procesos institucionales, lo que coincide con lo señalado por (Ramos, 2016) que argumenta su investigación, señalando que la implementación efectiva de la gestión para resultados en el gobierno federal mexicano, implicaría cambiar los valores de una cultura de gestión institucional en la toma de decisiones, pero primero se tendrían que modificar aspectos como la excesiva jerarquía, control, autoridad y corrupción. (Del Pozo Loyza et al., 2017), evalúan el nivel de eficiencia del gasto de las municipalidades de la región Cusco, analizando actividades representativas relacionadas con objetivos estratégicos del nivel local, regional y nacional evidenciado que la reducción de presupuesto transferido a los gobiernos locales no significa una mejora en la eficiencia del gasto. Las municipalidades distritales muestran caída de su eficiencia y las municipalidades provinciales mejora de la eficiencia en un

contexto de reducción del presupuesto. Esto se puede corroborar con lo señalado por (Martínez et al., 2011), que al generar una cultura de gestión por resultados en la institución, permite incrementar el involucramiento para el cumplimiento de metas e objetivos institucionales aplicando el Cuadro de Mando Integral lo que permitirá la maduración de la organización hacia la gestión para resultados y aplicar un sistema de incentivos de premiación.

Para (Doimeadiós Reyes & Rodríguez Llorian, 2015), realizan un estudio de eficiencia y eficacia del sector público en Cuba, en comparación con países de Latinoamérica, observan buenos resultados en los sectores salud y educación, pero demuestran deficiencias en infraestructura y el desempeño económico lo cual se refleja en los indicadores del PBI, ubicándola con niveles bajos de eficiencia de la región, sugiriéndose lograr resultados positivos usando menos recursos públicos, siendo necesario lograr ello actualmente en el redimensionamiento del sector estatal. Lo señalado se vincula con lo investigado por (Martínez-Corona et al., 2020) que para poder conseguir superar los problemas en las entidades públicas, es necesario contar con un enfoque directivo orientado a una gestión para resultados desde un punto de vista sistémico, desde el diagnóstico hasta la rendición de cuentas.

Por ello (Hernández Mota, 2009), señala la importancia del estudio del gasto público y específicamente de la forma de cómo se asignan los recursos de manera eficiente debido a que esta relacionada en los impactos de las asignaciones a los programas de mejoramiento de educación, social e infraestructura para mejorar la capacidad productiva de bienes y servicios públicos, influyendo en el crecimiento económico a largo plazo, lo antes señalado es también recogido por la (CEPAL, 2007), que indica que la función que debe desempeñar el gasto público en el desarrollo del crecimiento económico de los países es un factor importante en el debate de las políticas en América Latina, las cuales influyen directamente en el desarrollo del capital humano de los países, siendo importante para igualar las disparidades del nivel de vida entre ricos y pobres de la región.

Es por ello que (Campo & Mendoza, 2018), en su investigación señala las implicancias de la política económica realizada en Colombia a nivel municipal y departamental donde la eficiencia del gasto juega un rol importante teniendo un impacto positivo en el desarrollo, pero la operatividad del gasto público a nivel regional se refleja en un problema institucional, en donde el aumento del presupuesto podría traer consigo corrupción o devolución de favores políticos que evidencian este resultado; en ese sentido (Sánchez Martínez, 2019), concluye que el gobierno federal de México, en su papel de equilibrar el gasto fiscal, se encarga de que los estados no se endeuden más de lo presupuestado, ya que esto generaría problemas en la economía nacional, problema partidista encontrado en el gobierno durante largo tiempo, lo que demuestra una mala gestión en el uso adecuado de los recursos que se aleja de las prácticas internacionales.

(Sotelo Maciel, 2008), en su investigación señala la necesidad de conseguir una alineación entre planificación, diseño organizacional y presupuesto para obtener eficacia y eficiencia en las instituciones públicas siendo necesario la implementación de un modelo de gestión para resultados que permite asignar responsabilidades sobre resultados acompañada de la correspondiente delegación de autoridad sobre el uso de los recursos, al igual que (González-Gómez, 2006), que nos indica que para lograr una reforma administrativa es necesario aplicar un modelo de gestión para resultados, vinculando acciones y recursos, orientándose al uso de indicadores de desempeño utilizando adecuadamente programas de control, transparencia y rendición de cuentas, lo que permitiría ser más realista en la obtención de resultados en un corto y mediano plazo.

## 2) Analizar la situación de la aplicación del Presupuesto por Resultados como herramienta de mejora del gasto público

Podemos observar lo señalado por (Beltrán et al., 2020), este concluye que su implementación corresponde al Gobierno Nacional en el Marco del Presupuesto por Resultados, la cual ha recaído en los Programas Presupuestales de los gobiernos locales de Carhuaz, pero su poca constancia y la existencia de factores no han permitido la gestión de presupuestos a estos programas, decisión asumidas por un grupo de funcionarios públicos, esto es corroborado por (Shajian-torres et al., 2020), que hace un estudio en la dirección Regional de Salud en el Programa Articulado Nutricional y señala ciertas deficiencias como: Presupuesto inoportuno: desvío de la cadena presupuestaria programada, demora en aprobación del presupuesto, demora en la obtención de materiales para la ejecución de actividades del PAN, factores relacionados con la menor realización de actividades de monitoreo, supervisión, evaluación y control.

Mas aun la (OMS, 2020), señala que a pesar que el MEF viene utilizando el presupuesto por resultados durante más de una década, este enfoque no cubre ni la mitad del gasto público en salud y se asemeja más a un presupuesto basado en actividades, no pudiendo incorporar una parte grande de actividades del gobierno porque estas se clasifican como “asignaciones presupuestales que no resultan en productos...” (pp. 26-27); a su contraparte el (BID, 2012), indica que las reformas para el desarrollo del Presupuesto por Resultados, no podrán ser exitosas sin el apoyo político del congreso, siendo necesario la especialización por parte de ellos en áreas relacionadas a la gestión pública... (pp. 12); por lo que es necesario desarrollar capacidad en planificación estratégica en un corto plazo para así institucionalizar este modelo implementándolo con programas estratégicos así como sistemas de monitoreo y evaluación (BID, 2010, pp. 190)

Según (Barriga, 2019), donde en sus resultados observados señala que el gasto en riego tiene un efecto positivo en los ingresos de los hogares localizados en distritos no pobres, debido a la inversión en infraestructura de riego necesaria, pero para lograr ello es necesario contar con infraestructura básica (saneamiento, electrificación y caminos) que pueda rentabilizar los activos privados de la población que permita complementar la inversión destinada a riego; lo cual se añade que a pesar del esfuerzo de las entidades de los tres niveles de gobierno la fuentes de información publica son insuficientes y no actualizadas a la fecha lo cual no permite evaluar los resultados, la rendición de cuentas y participación ciudadana, extendiendo plataformas informática con información dispersa que no permite tomar decisiones reales para el beneficio de la población (Franciskovic, 2013).

En la investigación seguida por (Paredes Huere, 2018), determina la aplicación del presupuesto por resultados se encuentra en ejecución en la mayoría de los gobiernos regionales pero de manera reducida al presupuesto total asignado a los mismos; así también en lo investigado en la Municipalidad del Rímac según (Ayala, 2019), que recomienda se capacite al personal y funcionarios de los diferentes sistemas administrativos relacionados al uso de recursos, en la gestión de programas presupuestales para mejorar el gasto público la cual influye en la gestión administrativa municipal; concordante con lo concluido por (García Chujutalli & Bocanegra Valera, 2019), que es imprescindible desarrollar herramientas de medición de los resultados del Presupuesto por Resultados asignados a la Universidad Nacional de San Martín y su ejecución presupuestal a fin de implementar indicadores de gestión de calidad de gasto.

Así también (Barrientos Flores, 2019; Herrera, 2020; Hualtibamba Cabrera, 2011), señalan implementar el presupuesto por resultados es primordial para mejorar el gasto público en la Municipalidad Provincial de Huaral, Municipalidad de Carmen Alto y Gobiernos Locales de

Ascope, a fin de ejecutarse eficientemente los programas presupuestales designados por el gobierno central a fin de contribuir a las necesidades de la población; lo que esta relacionado con lo investigado por (Orellana Aylas, 2018), donde el modelo de gestión por resultados en la Municipalidad Distrital de Pacaycasa ha permitido el cambio del pensamiento organizacional de autoridades y población a fin de participar en procesos participativos a fin de generar resultados para mejora de la gestión publica local como estrategia de desarrollo para así de conseguir el cierre de brechas sociales.

Para (Prieto Hermoza, 2012; Quispe, 2017), en su investigación señala que la aplicación del Presupuesto por Resultados en los gobiernos municipales del Perú logra mejorar la calidad del gasto, pero existe debilidad en la implementación indicadores de evaluación presupuestal que midan los beneficios sociales y no enfocarse solo en el gasto, sino también en la calidad del mismo, que busque mejorar la calidad de vida de la población; similar opinión la tienen (Rodríguez Palacios, 2015), señalando que el presupuesto por resultados de los gobiernos municipales de la Región La Libertad no se evidencia una mejora del gasto público, debido a que no mejora la calidad de vida de la población; es así que (Tanaka Torres, 2011), concluye que el MINSA cuenta con una débil coordinación de planeamiento y presupuesto, por lo que la ejecución del gasto no contribuye a una gestión por resultados.

3) Identificar los factores que inciden en la aplicación de la Gestión para Resultados para mejorar el gasto público.

Entre los factores analizados por (Bolaños-Garita, 2020; Iacoviello & Pulido, 2008), es necesario observar las posibilidades y limitaciones que cada entidad pueda implementar un esquema de remuneraciones basadas en indicadores objetivo de resultados, teniendo en cuenta el enfoque de gestión para resultados en los servicios civiles de los diferentes países de la región, siendo la articulación con la estructura organizativa y los resultados esperados por la entidad una de sus deficiencias, siendo esto de vital importancia como lo señala (CLAD, 2007), que la Gestión para Resultados prioriza el resultados en todas sus acciones permitiendo un mejor desempeño gubernamental, usando la gestión y dirección estratégica y operativa que permite a los trabajadores del sector público mejorar su conocimiento y capacidad de análisis, diseño de alternativas y toma de decisiones que obtener mejores resultados.

Así también (Esparza & Dominguez, 2013) en su investigación realizada en México, se concluye en la persistencia de un estado desarticulado que impide una evaluación total de la gestión publica, debido a la excesiva regulación y articulación institucional, así como la falta del modelo de profesionalización y responsabilidad de los servidores públicos en materia de compras gubernamentales; más aun señala (Porto et al., 2018), en su investigación que indica que solo se aplica un enfoque parcial debido a que los beneficios generados por las políticas y acciones gubernamentales no realizan un análisis de costos en los que se incurren los beneficios obtenidos; debido a que no se cuenta con una vinculación entre los objetivos de la política estatal, la programación de gastos de corto plazo y objetivos estratégicos de los ministerios con el fin de priorizar el gasto a las prioridades del gobierno (Comas Rodriguez et al., 2020)

Para (Lafuente et al., 2012), que concluye que el nivel de desconfianza entre la población y el gobierno, aunado a las malas relaciones entre el sistema político y la administración en los países latinoamericanos, hace difícil implementar sistemas basados en gestión para resultados, siendo dificultoso para delegar actividades a los servidores de la administración pública que permitan producir mejores los servicios públicos de calidad, lo cual tendría relación a lo señalado por (Cahuasqui Cevallos et al., 2017), en su investigación en Tulcan, donde uno de los factores es la no existencia de políticas de incentivos a los empleados para el logro de resultados: posiblemente

por el limitado presupuesto, pudiendo ocasionar en el sistema presupuestario y financiero la no utilización de los recursos programados, observándose una mala programación al no ser invertidos, lo que pudiera acarrear penalizaciones a la institución.

Es así que (Granados Becerra, 2018) en su investigación en Bogotá, sobre el gasto público asignado a la disminución de los delitos, señala que esto no necesariamente está relacionada que los delitos disminuyan o aumenten, concluyéndose de que dicha asignación no se utilizó correctamente en aspectos importantes para la disminución de los delitos, por lo que es importante fomentar la transparencia en la información en la elaboración del presupuesto, a diferencia de lo señalado en la investigación realizada en la Municipalidad de Medellín seguida por (Patiño, 2017), la aplicación de la herramienta de presupuesto por resultados ha generado resultados favorables en el sistema de planificación y ejecución, evidenciado en los indicadores tanto locales como nacionales no pudiendo evidenciar el impacto logrado por las políticas públicas implementadas, en la calidad de vida de la población.

## DISCUSIÓN

La Gestión por Resultados busca incorporar la creación de valor público, orientada hacia resultados de insumos, medios y fines expresados en indicadores operacionales, de gestión y resultados, estos últimos determinantes para el análisis de los efectos e impactos de las acciones y productos realizados por la gestión pública (Chica Vélez, 2011); los cuales deben estar íntimamente alineados a la planeación estratégica institucional lo que permitirá mejorar los procesos institucionales (Guerra Rodríguez & Palomino Alvarado, 2020); siendo un instrumento que busca lograr cambios en la manera de trabajo de las organizaciones con la finalidad de mejorar su desempeño, perfeccionando el aprendizaje administrativo y permitiendo transparencia y rendiciones de cuentas de las acciones realizadas a fin de buscar la mejora de la calidad de vida de la población usando adecuadamente los recursos públicos (Villoria, 2016).

Hoy en día los países desarrollados buscan alcanzar una administración pública eficiente y ágil acorde a las necesidades de la población, sin que ello signifique un incremento de la presión fiscal, sino que coadyuve a la reducción del gasto público (García Sanchez, 2007); es así que la implementación del Presupuesto por Resultados debe mejorar la calidad del gasto público, debido a que la asignación de recursos se dirige hacia los programas estratégicos que busquen grandes cambios en las condiciones de vida de la población (salud, educación, carreteras, etc.) (Vargas Merino & Zavaleta Chávez, 2020); pero aún se observa debilidades en los indicadores de evaluación presupuestal que permitan medir la obtención de los beneficios sociales y no solo enfocarse en el gasto (Prieto Hermoza, 2012; Quispe, 2017).

Este modelo que se orienta en la administración de recursos públicos centrada en el cumplimiento de acciones estratégicas acordes a los planes de gobierno, a fin de poder gestionar y evaluar las acciones del Estado en relación a las políticas públicas, evaluando su desempeño (Makón, 2000); también afronta ciertas dificultades que están demorando su implementación, como lo son: la falta de un esquema de remuneraciones basadas en indicadores de resultados (Bolaños-Garita, 2020; Iacoviello & Pulido, 2008); la implementación de una verdadera gestión y dirección estratégica y operativa a fin de generar una cultura de gestión basada en el conocimiento y capacidad de análisis, diseño de alternativas y toma de decisiones que obtenga mejores resultados por parte de los trabajadores del sector público (CLAD, 2007).

Además de la desarticulación del estado la cual impide una evaluación real del desempeño de la gestión pública; la falta de un modelo de profesionalización y responsabilidad de los servidores

públicos (Esparza & Dominguez, 2013); la falta de vinculación de los objetivos de la política estatal, la programación de gastos de corto plazo y objetivos estratégicos de los ministerios con el fin de priorizar el gasto a las prioridades del gobierno (Comas Rodriguez et al., 2020); la desconfianza de la población en el accionar del gobierno (Lafuente et al., 2012); por ello es necesaria la implementación de sistemas de control eficientes sobre la gestión, orientado a medir el nivel de contribución de los niveles operativos de las entidades coadyuvando al logro de los objetivos estratégicos de las entidades públicas (Araya, 2011).

Es por ello que (Sotelo Maciel, 2008) indica que para lograr un verdadero cambio en la administración pública debemos de optar por alinear la planificación, el diseño organizacional y el presupuesto para lograr una transformación de las instituciones públicas; a fin de que este proceso se institucionalice y tome en cuenta todos los procesos y procedimientos necesarios para la creación de valor público, implementando indicadores de desempeño a fin de poder evaluar el impacto de las políticas públicas (Carpio Balladares, 2014); para alcanzar ello es pertinente la participación de las autoridades como el poder legislativo, quienes elaboran las políticas presupuestarias que se enmarcan en el presupuesto del Estado, pues su desconocimiento en estos temas no les permite tener una visión de futuro que permita desarrollar una visión integral del país (BID, 2012).

Lo logrado en la implementación del diseño del Presupuesto por Resultados tiene que ser implementado desde la gestión del Estado, como políticas públicas claves para el desarrollo, pero cuentan con barreras como es la capacidad instalada y capacidad de adaptación de los países para su ejecución, debido a la inestabilidad a su política y cortes en los procesos de innovación y reforma en materia de políticas y gestión públicas (UNICEF, 2021); siendo este el gran desafío que enfrentan los países, en el caso de Perú para su implementación como pilar de la reforma de la modernización del estado, solo se ha incidido en los Ministerios, faltando mucho por implementar en las demás instituciones de los diferentes niveles de gobierno, lo que permitirá realmente la optimización del gasto público y tener un presupuesto acorde a las necesidades de la población (Herrera, 2020).

## CONCLUSIONES

De lo analizado anteriormente podemos concluir que la implementación de la Gestión para Resultados en todos los aparatos del estado incide en la mejora de la ejecución del gasto público, pero primero es necesario fortalecer las competencias de los trabajadores del estado con un enfoque directivo orientada a una gestión para resultados, lo que les permitirá tener la capacidad de hacer diagnósticos, en base a indicadores de desempeño, hasta la rendición de cuentas (Martínez-Corona et al., 2020), además de tener un enfoque territorial, que les permitirá contar con parámetros reales sobre los costos de producción de servicios públicos de los diferentes sectores, los cuales son producidos por el Gobierno Nacional, Regional y Local; lo que permitirá contar con una verdadera visión integral de las necesidades de la población (Ricse, 2015).

Instaurar la medición del desempeño en el aparato público, permitirá fortalecer la confianza de la población con el gobierno lo que coadyuvará a una verdadera gestión del cambio como ejercicio democrático de los países, donde la ciudadanía tenga acceso a los resultados obtenidos y los evalúe en beneficio de la sociedad (Hartasánchez-Garaña, 2009); más aun si su aplicación en base a un enfoque en resultados (Gestión por Resultados, Presupuesto por Resultados) que permitirá aclarar cuál es la producción de la organización, sus productos más importantes, sus

usuarios, el costo de ese producto y finalmente cual es la verdadera función de la organización (Sotelo Maciel, 2008); lo cual permitirá atender los reclamos de la población por mejores y mas transparentes procesos de gestión informando acerca de las acciones políticas de manera técnica y justificando las prioridades sobre una base de análisis de costos (Lafuente et al., 2012).

En resumen para lograr este cambio en la manera de gestionar las entidades publicas tenemos que tener en cuenta algunos puntos sobre la Gestión para Resultados: 1) es una estrategia que busca el cambio social en la producción de bienes y servicios; 2) es una cultura e instrumento de gestión orientada a la eficiencia, eficacia, productividad y efectividad del adecuado uso de recursos públicos; 3) es un sistema de información que ayuda a monitorear el accionar público, permitiendo informar a la población de las acciones realizadas; 4) buscar la calidad de los servicios públicos brindados a la población; 5) contar con un sistema de contratación publica responsable y eficiente; 6) sistema de información que permita obtener información adecuada para una verdadera toma de decisiones; lo que facilitara un proceso integral de creación de valor público aplicando las mejores practicas a fin de alcanzar los objetivos del gobierno (CLAD, 2007, pp. 166-167)

Es allí que el presupuesto por resultados surge como instrumento que ha permitido a los países de Latinoamérica implementar medidas de supervisión y vigilancia en la utilización de los recursos públicos, necesarios para combatir ciertas deficiencias en las instituciones públicas así como la corrupción existente (Hernández Mota, 2009); en el caso del Perú la implementación de Gestión para Resultados inicio formalmente con la implementación del Presupuesto por Resultados desde el año 2007 (Shack & Rivera, 2017) el cual solo se enfoca en algunos sectores en particular, como es el caso de salud, siendo necesario para tener un control más estricto del presupuesto debiendo ser su implementación en el total del presupuesto lo que evitara desvíos y permita su evaluación (OMS, 2020).

En ese sentido las instituciones publicas no solo deben enfocarse en el sistema presupuestario para el uso de los recursos públicos sino tener una visión integral del país a fin que se permita una verdadera coordinación entre los organismos públicos, para que se implementen y evalúe la gestión financiera integral, lo que permite priorizar recursos en las verdaderas necesidades de bienes, servicios y obras publicas necesarias para la población, debiendo esto estar integrado a una eficiente legislación y sistema de contratación pública (Esparza & Dominguez, 2013, pp. 20), y así poder lograr los verdaderos cambios en las condiciones económicas y sociales de las naciones, sobre toda de su población en relación a los recursos usados, para ello se deben cumplir metas planteadas que van más allá del nivel de gasto prestando más atención a los resultados sobre las condiciones de vida de las personas (Comas Rodriguez et al., 2020)

Es así que en el caso de Perú, la implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera, que solo tiene alcance a nivel del sistema presupuestario, no es suficiente, siendo necesario sistematizar las fuentes de información publica de los tres niveles de gobierno, ya que hoy en día son deficientes, incompletas, irrelevantes y atemporales, lo que no permite medir los resultados (Franciskovic, 2013); debiéndose aplicar el Presupuesto por Resultados con un enfoque intersectorial articulado en los tres niveles de gobierno lo que permitirá evaluar de mejor manera la entrega de servicios a los ciudadanos, permitiendo una mejor redición de

cuentas y la actuación activa de la ciudadanía en el uso de los recursos públicos (Arana Soto & Huaman Cruz, 2014)

Finalmente podemos señalar que el enfoque de Gestión para Resultados, mediante una de sus herramientas el Presupuesto por Resultados busca que los gobiernos sean más económicos y eficientes en el proceso de producción de servicios, enmarcados en un control político utilizando la transparencia, lo que permitirá optimizar los recursos en la producción y distribución de estos con un nivel de calidad orientado por indicadores de desempeño que ayuden a dar respuesta a las demandas sociales (ICEFI, 2018); debiendo enfocarse en las principales necesidades como educación, salud, programas sociales, que necesitan urgentes reformas que permitan la utilización de los recursos asignados para mejorarlos y lograr que cuenten con estándares de calidad a fin de que realmente el Estado asuma su rol en cuanto a financiamiento y regulación (Abusada Salah et al., 2008).

## REFERENCIAS

- Abusada Salah, R., Cusato Novelli, A. & Pastor Vargas, C. (2008). Eficiencia del Gasto en el Perú. Instituto Peruano de Economía. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/documentos/eficiencia\\_del\\_gasto\\_en\\_el\\_peru.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/eficiencia_del_gasto_en_el_peru.pdf).
- Alberto Porto, Marcelo Garriga, & Walter Garrido. (2018). Medidas de desempeño y eficiencia del gasto en el sector público descentralizado. El caso de Bolivia. *Revista de Analisis Economico – Economic Analysis Review*, 1, 121. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsrep&AN=edsrep.a.ila.anaeco.v33y2018i1p121.155&lang=es&site=eds-live..>
- Alvarado, B. & Morón, E. (2008). “Perú, hacia un presupuesto por resultados:afianzando la transparencia y rendición de cuentas”. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. <http://hdl.handle.net/11354/344>.
- Arana Soto, P. & Huaman Cruz, K. (2020). Análisis de los factores en la implementación de la reforma del Presupuesto por Resultados (PpR) en el Perú a nivel nacional al 2019. [Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Disponible en <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16646>.
- Araya Bugueño, R. (2011). Gestión para resultados en Chile: análisis de caso del sistema de monitoreo del desempeño del Programa de Mejoramiento de la Gestión. [Tesis, Universidad de Concepcion]. <http://hdl.handle.net/10469/7654>.
- Arregui, Carola C. (2013). Es posible contriuir una nueva pauta de debate para la Investigacion y Evaluacion de las Politicas Sociales?. *Revista de Políticas Públicas*, 17(1),91-103.[fecha de Consulta 13 de Agosto de 2021]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321131081009>.
- Ayala Romani, E. (2019). Presupuesto por resultados y la gestión administrativa de la Municipalidad del Rímac, 2019. [Tesis, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/40739>.

- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe. ISBN 978-1-59782-128-5. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2012). El presupuesto por resultados en América Latina Condiciones para su implantación y desarrollo. IDB-PB-160 <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/document/El-presupuesto-por-resultados-en-Am%C3%A9rica-Latina-Condiciones-para-su-implantaci%C3%B3n-y-desarrollo.pdf>.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2020). Brecha de infraestructura en el Perú: Estimación de la brecha de infraestructura de largo plazo 2019-2038. <http://dx.doi.org/10.18235/0002641>
- Barros Bastidas, C., & Turpo Gebera, O. (2018). Factors influencing the scientific production of university professors: a systematic review. Factores Que Influyen En La Producción Científica de Los Docentes Universitarios: Una Revisión Sistemática., 11(22), 225–234. <http://10.0.85.43/pensam.v11i21-1.276%0Ahttps://ezproxy.uniandes.edu.co:8443/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=141223533&lang=es&site=ehost-live>
- Barrientos Flores, A. (2019). Presupuesto por resultados y su incidencia en la gestión de la Municipalidad Distrital de Carmen Alto, 2018. [Tesis, Universidad Católica Los Angeles Chimbote]. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/11337>.
- Beltrán Castillo, K., Tarazona Jiménez, J., & Huamán Maguiña, L. (2020). Incidencia de la Gestión del Presupuesto por Resultados en los Programas Presupuestales Sociales de los Gobiernos Locales de la Provincia de Carhuaz-Region Ancash, 2010-2015. Saber Discursivo, 1(1), pág. 22 - 32.
- Bolaños-Garita, R. (2021). Presupuesto público y desarrollo en Costa Rica: lecciones aprendidas y retos desde el panorama internacional. Revista Opera, 28, 217-238. doi: <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.10>.
- Cahuasqui Cevallos, M., Maldonado Tapia, S. C., & Sanipatín Ponce, L. E. (2017). Análisis del modelo de gestión por resultados en las organizaciones públicas de la ciudad de Tulcán en el año 2016. Visión Empresarial, (7), 79-90. <https://doi.org/10.32645/13906852.323>.
- Campo, Jacobo, & Mendoza, Henry (2018). Gasto público y crecimiento económico: un análisis regional para Colombia, 1984-2012. Lecturas de Economía, (88), 77-108. [fecha de Consulta 13 de Agosto de 2021]. ISSN: 0120-2596. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155254736003>.
- Carpio Balladares, J. (2014). Implementación de la gestión para resultados, una mejora de la capacidad organizacional e institucional y del proceso de creación de valor público en la Municipalidad Provincial de Talara. [Tesis, Universidad de San Martín de Porras]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/1088>.

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (39), 149-210. [fecha de Consulta 14 de Agosto de 2021]. ISSN: 1315-2378. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693007>.
- CENTRUM PUCP. (2020). Resultados del ranking de competitividad mundial 2020. Escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. [https://centrumthink.pucp.edu.pe/Storage/modsnw\\_archivos/file/37-o5Gf9lf0Yf5Gj7P.pdf](https://centrumthink.pucp.edu.pe/Storage/modsnw_archivos/file/37-o5Gf9lf0Yf5Gj7P.pdf)
- Comas Rodríguez, R., Fernández, A. R., Portero Sánchez, P., Reinoso Espinosa, A. G., & Jarrín López, W. (2020). Relación entre el PIB per cápita, calidad institucional y gasto público. (Spanish). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(2), 1-37. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=141370051&lang=es&site=eds-live>.
- Comision Economica para America Latina y el Caribe [CEPAL] (2002). El sistema presupuestario en el Perú. ISBN: 92-1-322003-0 [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7267/1/S023177\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7267/1/S023177_es.pdf).
- Comision Economica para America Latina y el Caribe [CEPAL] (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. ISBN: 92-1-322800-7. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf).
- Comisión Economica para America Latina y el Caribe [CEPAL] (2007). Gasto Público en America Latina: Tendencias y aspectos clave de política. <http://hdl.handle.net/11362/11222>.
- Comisión Economica para America Latina y el Caribe [CEPAL] (2014). Planificación, Prospectiva y Gestión Pública: Reflexiones para la Agenda de Desarrollo. Libros de la Cepal - Planificación para el Desarrollo N° 16 <http://hdl.handle.net/11362/36762>.
- Comision Economica para America Latina y el Caribe [CEPAL]. (2003). Gestión pública por resultados y programación plurianual. XV Seminario Regional de Política Fiscal. ISBN: 92-1-322215-7. <http://hdl.handle.net/11362/6556>.
- Chica Vélez, S. (2015). Gestión para resultados en el desarrollo: hacia la construcción de buena gobernanza. *Administración y Desarrollo*, 45(1), pp. 71-93. Recuperado de <http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/a/article/view/7>.
- Chica Vélez, Sergio. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo* 39 (53): 57-74. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=377668>.
- Da-Fonseca, Joao Pedro, & Hernández-Nariño, Arialys, & Medina-León, Alberto, & Nogueira-Rivera, Dianelys (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ingeniería Industrial*, XXXV(1), 105-112. [fecha de Consulta 14 de Agosto de 2021]. ISSN: 0258-5960. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433596011>.

- Del Pozo Loyza, C., Vargas Ventura, I., Paucarmayta Tacuri V. (2017). Análisis de la eficiencia del gasto público: evidencia para municipalidades de la región del Cusco. Consorcio de Investigación Económica y Social [CIES] [https://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/a\\_al\\_t7\\_pbcus\\_cbc\\_informe\\_final.pdf](https://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/a_al_t7_pbcus_cbc_informe_final.pdf).
- Doimeadiós Reyes, Yaima, & Rodríguez Llorian, Elisabet (2015). Un análisis comparado de eficiencia y eficacia en el sector público en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 155(2),44-59.[fecha de Consulta 13 de Agosto de 2021]. ISSN: 0252-8584. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425543135004>.
- Esparza, E. E., & Dominguez, L. (2013). Los sistemas de gestión presupuestal y contratación gubernamental como inhibidores del gasto público en México. *Anáhuac Journal*, 13(1), 55–84.<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=88925199&lang=es&site=eds-live>.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. (2021). Presupuesto por Resultados para el Desarrollo Infantil Temprano: El caso Perú. <https://www.unicef.org/lac/media/20636/file/Presupuesto-por-resultados-para-el-desarrollo-infantil-temprano-El-caso-de-Peru.pdf>.
- Franciskovic, J. (2013). Retos de la gestión pública: presupuesto por resultados y rendición de cuentas. *Journal of Economics, Finance & Administrative Science*, 18, 28–32. [https://doi.org/10.1016/S2077-1886\(13\)70028-3](https://doi.org/10.1016/S2077-1886(13)70028-3).
- Gamboa, M., Barros, L., & Barros, C. (2019). Childhood Aggressiveness, Learning and Self-Regulation in Primary Students. *Luz. Revista Electrónica Trimestral de La Universidad de Holguín*, 53(9), 1689–1699. <https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/743/637>
- García Chujutalli, A. & Bocanegra Valera, V. (2019). Presupuesto por resultados 066 - formación universitaria de pregrado y su relación con la ejecución presupuestal en la Universidad Nacional de San Martín, año 2018. [Tesis, Universidad Nacional de San Martín]. <http://hdl.handle.net/11458/3514>.
- García Sanchez, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público* 47/2007: 37-64. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2341565>.
- González Gómez, J. & Velasco Sánchez, E. (2014). La evolución del presupuesto basado en resultados en México, 2004-2012: transferencia e implantación de una política pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (58),101-134.[fecha de Consulta 14 de Agosto de 2021]. ISSN: 1315-2378. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533690004>.
- González Gómez, Javier (2006). Midiendo el impacto de las políticas anticorrupción: de las encuestas a la gestión del desempeño. *Buen Gobierno*, (1),40-54.[fecha de Consulta 14 de Agosto de 2021]. ISSN: 1874-4271. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=569660509009>.

- Granados Becerra, Iuan Carlos (2018). Seguridad ciudadana en Bogotá. Análisis del presupuesto y la eficiencia en el gasto local 2011-2016. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, (20),201-238.[fecha de Consulta 15 de Agosto de 2021]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=503858291009>.
- Guerra Rodríguez, I. E., & Palomino Alvarado, G. del P. (2020). Modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad de gasto en la Unidad de Gestión Educativa Local, San Martín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 738-758. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.112](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.112).
- Hartasánchez Garaña, José Miguel (2009). Gestión del cambio en el sector público. *Buen Gobierno*, (6),132-148.[fecha de Consulta 13 de Agosto de 2021]. ISSN: 1874-4271. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=569660528006>.
- Hernández Mota, José Luis (2009). La composición del gasto público y el crecimiento económico. *Análisis Económico*, XXIV(55),77-102.[fecha de Consulta 13 de Agosto de 2021]. ISSN: 0185-3937. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41311453005>.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. Editorial McGraw Hill. 1a Edición.
- Herrera Chavez, S. (2020). Presupuesto por resultados en el gasto público de la Municipalidad Provincial de Huaral. 2020. [Tesis, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49285>.
- Hopkins Barriga, Álvaro. (2017). Efectos del gasto público en riego en los hogares de la sierra del Perú. *Economía*, 40(80), 99-153. Retrieved from <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/19796>.
- Hualtibamba Cabrera, V. (2011). El presupuesto por resultados y la percepción de eficiencia del gasto público en los gobiernos locales de la provincia de Ascope. [Tesis, Universidad Nacional de Trujillo]. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3879>.
- Iacoviello, Mercedes, & Pulido, Noemí (2008). Gestión y gestores de resultados: cara y contracara. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (41),81-110.[fecha de Consulta 13 de Agosto de 2021]. ISSN: 1315-2378. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533672004>.
- Lafuente, Mariano, & Rojas, Fernando, & Agosta, Laura (2012). Mejorar la calidad de las políticas públicas para restaurar la confianza en el gobierno. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (52),83-104.[fecha de Consulta 14 de Agosto de 2021]. ISSN: 1315-2378. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533684003>.
- Makón, P. (2000). El Modelo de Gestión por Resultados en Organismos de la Gestión Pública Nacional. Documento presentado como ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, República Dominicana 2000. <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>.

- Martínez, Rocio, & Dueñas, Roy, & Miyahira, Iuan, & Dulanto, Luis (2010). El Cuadro de Mando Integral en la ejecución del Plan Estratégico de un hospital general. *Revista Médica Herediana*, 21(3), 153-159. [fecha de Consulta 13 de Agosto de 2021]. ISSN: 1018-130X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=338038899007>.
- Martínez-Corona, José Isaías, & Palacios-Almón, Gloria Edith, & Juárez-Hernández, Luis Gibran (2020). Análisis de validez de constructo del instrumento: “Enfoque Directivo en la Gestión para Resultados en la Sociedad del Conocimiento”. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(19), 153-165. [fecha de Consulta 13 de Agosto de 2021]. ISSN: 1390-6291. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504562644009>.
- OCDE (2016), Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: Perú: Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264265226-es..>
- Orellana Aylas, P. (2018). Aplicación del modelo de gestión por resultados para la mejora de la gestión pública en el gobierno local de Pacaycasa - Huamanga - Ayacucho. 2018. [Tesis, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. <http://repositorio.ucss.edu.pe/handle/UCSS/644>.
- Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020). Presupuesto por resultados de salud: características, logros y retos clave en el Perú. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/333888>. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2002). Gestión del Gasto Público. Libro de referencia para países en transición. <https://www.oecd.org/tax/public-finance/27730488.pdf>.
- Paredes Huere, M. T. (2018). El presupuesto por resultados y la gestión en los gobiernos regionales. [Tesis Doctoral, Universidad Nacional Federico Villarreal]. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2012>.
- Pasco, J. (2015). La modernización del estado en el Perú. *Revista Estudios de Políticas Públicas*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067298>.
- Patiño Muñoz, L. (2017). Influencia del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público del municipio de Medellín. Caso del sector de la vivienda, en el periodo 2008 – 2016. [Tesis, Universidad EAFIT Colombia]. <http://hdl.handle.net/10784/11733>.
- Presidencia de Consejo de Ministros. (2021). Programa de Apoyo a la Implementación de las Recomendaciones del Estudio de Gobernanza Pública del Perú. Secretaría de Gestión Pública. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2021/04/Programa-de-apoyo-OCDE.pdf>.
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2013). Memoria del Seminario Internacional: Modernización de la Gestión Pública en el Perú. Hacia un Estado al servicio del ciudadano. Secretaría de Gestión Pública.

- [https://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/publicaciones/Memoria\\_ISMGP\\_SGP.pdf](https://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/publicaciones/Memoria_ISMGP_SGP.pdf).
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Secretaria de Gestión Pública. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/\\$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf).
- Prieto Hormaza, M. (2012). Influencia de la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010) "Caso: Lima, Junín y Ancash". [Tesis, Universidad de San Martín de Porres]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/586>.
- Quispe Apaza, M. (2016). Influencia del presupuesto por resultados y su incidencia en la gestión del gasto de la Municipalidad Distrital de Atuncolla, periodos 2013 – 2014. [Tesis, Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/5250>.
- Ramos, J. M. (2016). Gestión por resultados en México, 2013-2014. Algunos impactos en Baja California [Management by results in México, 2013-2014. Some effects in Baja California]. *Estudios Fronterizos*, 17(34), 64-84, <http://dx.doi.org/10.21670/ref.2016.34.a04>.
- Ricse, C. (2015). Avances en la experiencia peruana de la implementación de la gestión por resultados. *Revista Estudios de Políticas Públicas*. ISSN-e 0719-6296, Vol. 1, N°. 1, 2015. págs. 264-267. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067367>.
- Rodríguez Palacios, D. (2015). La gestión del Presupuesto por Resultados y la calidad del gasto en las municipalidades distritales de la Región La Libertad: 2010-2014. [Tesis, Universidad Nacional de Trujillo]. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2037>.
- Sánchez Cacao, W. (2016). Análisis de la implementación del presupuesto por resultados en Guatemala. [Tesis, Universidad de Chile] Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/143520>.
- Sanchez Martinez, J.S. (2019). Gasto Subnacional, Presupuesto y Ejercicio: La Brecha entre el Plan y la Práctica en México (2003-2016). *Foro Internacional (FI)*, LX, 2020, núm. 1, cuad. 239, 139-174. ISSN 0185-013X; e-ISSN 2448-6523. DOI: 10.24201/fi.v60i1.2611. <https://www.redalyc.org/journal/599/59962454004/>.
- Shack Yalta, N. & Rivera Serna, R. (2017). Seis años de la Gestión para Resultados en el Perú (2007-2013). Universidad Continental. ISBN 978-612-4196-36-2. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/3265/1/IV\\_FE\\_LI\\_Seis%20a%20de%20la%20Gesti%20c%20b%20n%20para%20Resultados%20en%20el%20Per%20c%20ba%20%282007-2013%29.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/3265/1/IV_FE_LI_Seis%20a%20de%20la%20Gesti%20c%20b%20n%20para%20Resultados%20en%20el%20Per%20c%20ba%20%282007-2013%29.pdf).
- Shajian-Torres, Keila, Garay-Uribe, José, & Carreño-Escobedo, Ricardo. (2020). Programa Articulado Nutricional y su impacto en la desnutrición crónica en

- menores de cinco años Dirección Regional de Salud Callao, 2009-2015. *Horizonte Médico (Lima)*, 20(1), 20-29. <https://dx.doi.org/10.24265/horizmed.2020.v20n1.04>.
- Sotelo Maciel, Aníbal Jorge (2008). La relación planificación-presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (40),151-176.[fecha de Consulta 14 de Agosto de 2021]. ISSN: 1315-2378. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533671007>.
- Tanaka Torres, E. (2011). Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud. [Tesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/860>.
- Vargas Merino, Jorge Alberto, & Zavaleta Chávez, Walter Enrique (2020). La Gestión del Presupuesto por Resultados y la Calidad del Gasto en Gobiernos Locales. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 24(2),37-59.[fecha de Consulta 14 de Agosto de 2021]. ISSN: 1669-7634. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357963491002>.
- Villoria, Manuel (2016). El papel de la Administración pública en la generación de calidad democrática. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (65),5-38.[fecha de Consulta 14 de Agosto de 2021]. ISSN: 1315-2378. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357546620001>.