



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Gestión por resultados en el sector público de Latinoamérica:
Revisión sistemática**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública**

AUTORA:

Br. Moreno Saavedra, María Cecilia del Pilar (ORCID: [0000-0003-3700-3822](https://orcid.org/0000-0003-3700-3822))

ASESORA:

Dra. Ancaya Martínez, María Del Carmen Emilia (ORCID: [0000-0003-4204-1321](https://orcid.org/0000-0003-4204-1321))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo sostenible, emprendimiento y responsabilidad social

LIMA - PERÚ

2022

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mis queridos padres, a mi mamá, por ser una madre ejemplar y una docente reconocida, y a mi papá, por su apoyo y buen consejo “estudia para que no dependas de nadie”.

Asimismo, va dedicado a las personas más valiosas que Dios me dio, mis hijas, ellas han sido mi mayor inspiración para terminar esta investigación.

AGRADECIMIENTO

A nivel académico, a la Universidad Cesar Vallejo por la oportunidad de estudio, asimismo, a la Dra. María Del Carmen Emilia Ancaya Martínez, por su orientación, exigencia y apoyo.

A nivel familiar, a mis padres, por estar siempre presente y haberme dado hermanos maravillosos.

A mis queridas hijas, por su amor, comprensión y apoyo demostrado durante mis estudios.

A Sebastián Huayamares, por su colaboración.

Índice de Contenido

Carátula.....	0
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Índice de Contenido.....	iii
Índice de tablas	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	14
3.3. Escenario de estudio	14
3.4. Participantes	15
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.6. Procedimiento	17
3.7. Rigor científico	18
3.8. Método de análisis de información.....	18
3.9. Aspectos éticos.....	20
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	22
V. CONCLUSIONES	35
VI. RECOMENDACIONES.....	37
REFERENCIAS.....	38
ANEXOS	45

Índice de tablas

Tabla 1 Scopus: proceso de búsqueda	19
Tabla 2 Google Académico: proceso de búsqueda	19
Tabla 3 Web of Science: proceso de búsqueda	19
Tabla 4 Gale Academic One File: proceso de búsqueda.....	19
Tabla 5 Gale Academic Economics and Theory:búsqueda	20
Tabla 6 ProQuest: proceso de búsqueda	20
Tabla 7 Dialnet: proceso de búsqueda	20
Tabla 8 Relación de artículos científicos por base de datos	24
Tabla 9 Criterio de investigación por base de datos	25
Tabla 10 Temas abordados por país relacionada a la GpR	28

RESUMEN

La Gestión por Resultados (GpR), tomó impulso como parte del proceso de adaptación a la Nueva Gestión Pública, cuyo fundamento fue optimizar el uso de los recursos públicos de acuerdo a las prioridades establecidas entre el estado – ciudadanía. En Latinoamérica su implementación se ha desarrollado de diversas maneras, profundizando en algunos casos conceptos, como eficiencia, eficacia, transparencia, y en otros, priorizando mecanismo de gestión, como el planeamiento estratégico, presupuesto por resultados, entre otros; hecho que motivó la realización de la presente investigación basada en una revisión sistemática para describir los aportes significativos de las publicaciones científicas, a la Gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica de la última década, permitiendo brindar información no solo sobre los mecanismos o instrumentos de gestión que la conforman, sino incidir en la importancia de su articulación, incluyendo a los actores claves: servidor público y ciudadanía, es decir aportar a la GpR, desde un enfoque sistémico para Latinoamérica.

Las plataformas de búsqueda consideradas para la presente investigación fueron: Scopus, Web of Science, Gale Academic Onefile, Gale Onefile: Economics and Theory, Google Académico, ProQuest, y Dialnet.

Palabras clave: *gestión por resultados, nueva gestión pública, presupuesto por resultados, revisión sistémica.*

ABSTRACT

Results-based management (RBM) emerged as part of the transition into the current public administration practices, which seek to optimize the use and allocation of public resources according to the priorities established between the government and the citizens. In Latin America, it was implemented in different ways; in some cases, it emphasized certain aspects like efficiency, effectiveness, and transparency, while in others it prioritized certain management techniques involving strategic planning, results-based budgeting, among others. The following study presents a systematic review of significant contributions from scientific publications in results-based management of the Latin American public sectors within the last decade. Here, we highlight the specific practices and techniques involved in RBM, while highlighting its origin and key elements, such as the public employees and society. This study reviews results-based management from a Latin American perspective.

Search engines utilized in this study include: Scopus, Web of Science, Gale Academic Onefile, Gale Onefile: Economics and Theory, Google Académico, ProQuest, y Dialnet.

Keywords: results-based management, innovative public management, results-based budgeting, systematic review.

I. INTRODUCCIÓN

Las administraciones gubernamentales se enfrentaron al desafío de mostrar resultados que reflejen su eficiencia en el uso de recursos públicos; sin embargo, el desarrollo de prácticas vinculadas al seguimiento de procesos y procedimientos, limitaron la generación de indicadores apropiados y por ende, el rescate de información útil para tomar decisiones que permitieran mejorar el desempeño del sector, en ese contexto surgió la necesidad de fijar objetivos con metas claras, útiles para monitorear el desempeño del sector público (Tunke y Quispe, 2022).

En Latinoamérica, así como en países desarrollados, en el contexto de la Segunda Reforma del Estado en los años 90', la administración pública varió su preocupación, de priorizar procedimientos pasó a la obtención de resultados; surgiendo la Nueva Gestión o Administración Pública (New Public Management), decantando el modelo de la Gestión por Resultados (GpR), cuya implementación afrontó las siguientes dificultades: limitaciones para medir y recolectar información, débil interacción entre políticos, funcionarios y beneficiarios, parcialidad en la definición de metas y objetivos e inestabilidad política (Essayag, 2000).

El desempeño del sector público tomó importancia en los ámbitos político, económico y social, lo que representó un gran desafío para Latinoamérica, teniendo en cuenta que la mayoría de sus administraciones públicas han demostrado limitada capacidad y resistencia al cambio, obteniendo resultados que no necesariamente reflejan el uso eficiente de los recursos. Sumado a ello, se encontró, la carencia de información e incentivos para mejorar el desempeño, la poca flexibilidad de los altos funcionarios para manejar recursos, centrándose en los insumos y procesos más que en los resultados (Milanesi 2018).

Contextualmente, América Latina experimentó numerosas crisis económicas en la mayoría de los países en las dos últimas décadas, la alta frecuencia de crisis económicas en gran parte de la región aumentó la responsabilidad del votante y la necesidad del mayor control para ejercer políticas coherentes por parte del gobierno (Biglaiser y McGauvran 2018).

Por otra parte, Pliscoff (2017), indicó que América Latina tiene la mayor percepción de corrupción en la sociedad, salvo excepciones, de acuerdo al reporte de Transparencia Internacional, y cuyo origen gira en torno a la relación entre la

política y la corrupción, por ejemplo, en Brasil con Collor de Melo o Ecuador con Abdalá Bucaram, entre otros. Lamentablemente, en los años 80, con el retorno a la democracia en la región, se asociaron las mejoras estructurales democráticas y éxitos económicos, con una menor corrupción; sin embargo, en la práctica, ello fue muy lejano de la realidad. Su efecto negativo en las inversiones, se asoció también a la falta de regulaciones y la debilidad institucional en Latinoamérica (Breen y Gillanders, 2012). En ese sentido, en el marco de la actual doctrina administrativa de la NGP, es relevante contar con un entorno con altos niveles de transparencia y control ciudadano.

La falta de información en la gestión pública sobre los resultados que alcanza, ha promovido que los gobiernos burocráticos reconozcan a sus empleados por otros criterios, tales como antigüedad en el cargo, presupuesto ó cantidad de personal que administran, nivel de autoridad, u otros criterios ajenos a su desempeño, ante ello; en Uruguay, en los últimos doce años promovió la rendición de cuentas sobre actividades, resultados y procesos llevados a cabo en diferentes áreas de la política pública en el marco de la transparencia (Ríos, 2017).

En referencia a la cooperación internacional, en la última década se han presentado críticas relacionadas a la eficacia de la ayuda, y por parte de la sociedad civil, demandas de mayor transparencia y seguimiento de las acciones desarrolladas, tanto para donantes y receptores de la cooperación. En torno a ello, los gobiernos realizaron mejoras en su gestión, implementando la GpR y evaluación de los programas públicos (Maldonado y Galindez, 2013); (Székely, 2014). Complementariamente, como parte de la evolución de los instrumentos de cooperación económica y comercial, como la Alianza del Pacífico (AP) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), a partir de la Declaración de París, se incluyó entre otros temas, la GpR y rendición de cuentas mutua (Maldonado y López, 2017);(Bester, 2012).

La coyuntura post pandemia, evidenció la necesidad de aumentar el gasto público para cubrir las carencias en la provisión de servicios públicos; ante ello, el Perú enfrentó problemas adicionales de gestión pública que afectaron la eficiencia del gasto para afrontar la emergencia; por ejemplo, la débil coordinación institucional, lo cual se hizo más evidente a nivel subnacional (Sharck, 2022).

Por otro lado, el desarrollo de prácticas rutinarias y de poca calidad en la gestión pública, mediante procesos que mantuvieron limitada la autonomía de los directivos públicos centrándose en administrar problemas cotidianos, sin poder prestar atención a los aspectos estratégicos de las organizaciones, y contradictoriamente se contó con una ciudadanía más informada y exigente de recibir bienes públicos de calidad, ante ello la administración pública asumió una profunda transformación, con el propósito de responder no solo con criterios de eficiencia y eficacia, sino también con transparencia y equidad (Figueroa, 2012).

Ante lo expuesto, se define como problema general: Falta de conocimiento de parte de los funcionarios públicos referente a la GpR en el sector público para Latinoamérica; se plantea como pregunta de investigación: ¿Qué aportes significativos pueden encontrarse en las publicaciones científicas, a la GpR en el sector público para Latinoamérica de la última década?. Se plantean los siguientes problemas específicos: (a) ¿Qué aportes en bases de datos reconocidas pueden encontrarse en las publicaciones científicas, a la GpR en el sector público para Latinoamérica en la última década?, (b) ¿Cómo es el detalle de los criterios de investigación que tienen los motores de búsqueda de artículos científicos relacionados a la GpR en el sector público para Latinoamérica en la última década?, (c) ¿Cómo es la descripción de los países latinos con mayor producción de publicaciones relacionadas a la GpR en el sector público para Latinoamérica en la última década?.

La presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico, al dar a conocer diferentes conceptos y criterios de las investigaciones en torno a la GpR en el sector público considerados en Latinoamérica; adicionalmente se citan teorías que sustentan la GpR. Desde el punto de vista práctico, el estudio cita experiencias, limitaciones y medidas adoptadas por la GpR en Latinoamérica, con el propósito de brindar información y orientar intervenciones a futuro. Asimismo, ayudará a los diferentes servidores públicos en cargos directivos y ejecutores a definir estrategias de intervención para contribuir en la mejora de la eficiencia de la gestión de su entidad pública. Se justifica metodológicamente porque el estudio está aportando con estrategias de búsqueda de información en diferentes bases de datos, cumpliendo con la trazabilidad requerida en una revisión sistemática.

II. MARCO TEÓRICO

En la revisión sistemática acerca de la GpR en organizaciones públicas de salud trabajada por Tunke y Quispe (2022), con una muestra de 30 artículos científicos seleccionados recopilados de las bases de datos científicas, para el periodo 2010-2021, evaluó el tratamiento integral sobre gestión por resultados en salud, y concluyó que sobre la temática existen pocos estudios, siendo necesario que los profesionales lo conozcan y apliquen en su desempeño organizacional y laboral.

Por otra parte, Cañari y Hannco (2021) en su investigación sobre la influencia de la GpR en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado, concluyeron que la GpR tiene una influencia directa en la modernización del estado y en las reformas de políticas, a través de la incorporación de herramientas y estrategias que facilitan el logro de resultados a favor de la ciudadanía, con criterios de eficiencia y eficacia.

Adicionalmente, Burgos (2021) en su investigación desarrollada a través de una revisión sistemática, resaltó la importancia que representa para una gestión pública más eficiente, la programación multianual del presupuesto. La cual es útil para orientar a las autoridades en sus decisiones; por ello recalca la importancia de los Sistemas SIAF desarrollados en las entidades del estado con la finalidad de apoyar a perfeccionar su Gestión Financiera, siendo importante migrar a tecnologías informáticas más actualizadas y avanzadas.

De igual manera, aportó Franciskovic (2013), en su investigación cualitativa, a través de una revisión bibliográfica en el marco de una GpR, ha realizado el análisis conceptual del presupuesto por resultados (PpR) y rendición de cuentas; mencionó que, los avances en la implementación de la GpR se ha centrado en el PpR, quedando pendiente fortalecer lo concerniente a la rendición de cuentas, que implica, no solo aspectos administrativos, sino como un instrumento de gestión clave, a través del cual se brinda información sobre los resultados alcanzados, de manera fiable, oportuna y accesible; siendo importante la participación activa de la ciudadanía.

A nivel internacional, Lerner (2021) en su investigación que tuvo como objetivo desarrollar una metodología para la rendición de cuentas por resultados en organizaciones públicas, definiendo pautas que sustenten el avance de un proceso

de rendición de cuentas, al respecto, indicó que mayoritariamente, la eficacia de una organización es mermada por limitaciones de la articulación entre la planificación, el presupuesto, los productos y resultados, y la evaluación.

Complementariamente, Essayag (2020), en su investigación tuvo como objetivo analizar las posibilidades y restricciones dentro de los organismos descentralizados de la Administración Pública Argentina, para avanzar hacia una mejor implementación de la gestión por resultados; al respecto identificó aspectos claves para la GpR, en primer lugar definir la misión organizacional, es decir el “para qué existimos”; en segundo lugar, conocer la estrategia a implementar, es decir el “cómo”; y finalmente la determinación de objetivos y resultados, que deben ser medibles, para su cuantificación y control; aspectos que forman parte de la planificación estratégica.

Por su parte, Galindo (2020) en el marco de la experiencia colombiana sobre el Modelo de Integración de Planeación y Gestión (MIPG), investigó sobre la importancia de la gestión del conocimiento y talento humano en la entidad pública, reconociendo su influencia en la gestión institucional. En ese sentido, concluyó que las mejoras a implementarse sobre la gestión del conocimiento en la entidad pública deben focalizarse en lograr los objetivos institucionales, con el propósito de mejorar el servicio que se brinda a la comunidad.

Adicionalmente, Contreras (2018) en su investigación revisó trece indicadores de servicios públicos de Chile, dentro del periodo 2014 al 2016, demostrando la carencia de indicadores de eficiencia, por el contrario, los indicadores se centraron en medir la eficacia y calidad, generando limitaciones para medir los resultados finales de la intervención social (efectos), y tomar decisiones y medidas para exigir el cumplimiento del servicio público brindado.

Por otra parte, Taylor y Bonner (2017), en su análisis en torno a los conflictos mineros demostraron como las limitaciones entre la democracia, política participativa y rendición de cuentas influyeron en Perú y Argentina en la época de los años 80', siendo esta una actividad económica clave para ambos países.

Adicionalmente, Duque (2012) en su investigación evidenció debilidades institucionales en la implementación de la NGP en municipios de Colombia, mediante la “Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal, concluyendo que las nuevas tendencias en la administración pública apuestan en

generar organismos públicos más eficientes y eficaces, sin embargo, en la práctica existen otros factores que debilitan las administraciones locales, y que no forman parte de los procesos de planeamiento a nivel nacional, afectando los resultados esperados. Un aporte del autor es la denominada cogestión, esta articulación clave para el desarrollo entra la comunidad y el Estado.

En el marco del Sistema de Evaluación PRODEV (SEP) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), resaltó la investigación de Armijo y Sánginés (2015), que evaluó el avance en la GpR en la región, basado en cinco aspectos del ciclo de gestión: planificación, presupuesto, gestión financiera pública, gestión de programas y proyectos, y seguimiento y evaluación. Concluyó que, los países han realizado esfuerzos para mejorar su eficiencia, eficacia y transparencia, priorizando la optimización de los insumos (eficiencia), más que en los procesos para obtener los resultados esperados (eficacia).

De la investigación realizada por Huencho (2012) indicó que la GpR se ha implementado de diversas formas, debido en parte a variabilidad de conceptos y enfoques en torno a ella, sea de planeamiento estratégico, rendición de cuentas, evaluación de desempeño o manejo de incentivos, entre otros; no quedando claro cuáles son los elementos centrales de la GpR. Por otra parte, recalcó la importancia de los directivos públicos, quienes asumen nuevos roles para afrontar cambios, pues están a cargo de generar valor público, a un menor costo, con calidad y transparencia; requiriendo en la práctica, de una cultura organizacional que lo acompañe.

En el marco de la GpR, el Gobierno de Chile implementó un plan piloto de Modernización de la Gestión Pública, incorporando metodologías como el Presupuestos por Resultados y aplicando indicadores de gestión y metas o compromisos; considerados a partir de 1994 en el proceso presupuestario. A partir del 2011, Chile ha tenido una evolución favorable en su gestión, complementando con indicadores de desempeño, para la mejora de sus resultados de servicios públicos (Contreras, 2018). Los avances en el presupuesto por resultados se deben en gran parte al respaldo institucional, con la promulgación de una Ley Federal de Evaluación y Monitoreo del Desempeño (Gómez y Sánchez, 2014)

Por otro lado, el BID (2012), mencionó la experiencia del programa piloto desarrollado por el municipio de Medellín, para la implementación de un modelo de

gestión orientada a resultados, logrando mejoras en la planificación (Plan de Desarrollo Municipal PDM) previo al presupuesto por resultados, realizando actividades permanentes de seguimiento físico y financiero, así como las respectivas publicaciones de evaluaciones, y finalmente la práctica de rendición de cuentas para garantizar la transparencia. Se lograron grandes cambios, generando alertas tempranas para realizar acciones correctivas.

Sobre la base del modelo de presupuesto orientado a resultados chileno (PoR), Paraguay implementó el presupuesto informado; al respecto Recalde (2020), en su investigación presentó la citada experiencia y los pasos que ha dado el gobierno paraguayo en materia presupuestaria, específicamente para fortalecer el monitoreo y la evaluación presupuestaria sobre la base de un PpR, concluyendo que es fundamental contar con programas e intervenciones bien diseñados desde un inicio, con sus respectivos indicadores de desempeño en los distintos niveles, para generar información útil para la toma de decisiones, fomentar la transparencia y la confianza de la ciudadanía.

Respecto a las corrientes consideradas en la presente investigación, la GpR, en el contexto de la reforma de la NGP es una tendencia dentro del sector público centrada en la mejora del desempeño impulsada desde 1980. Si bien es cierto, sus inicios se remontan a principios del siglo XX a partir de las ideas de Frederick Taylor, su conceptualización basada en la preocupación de gobiernos más productivos y uso racional de los recursos a lo largo de los años se ha mantenido, sin embargo, Van Dooren et al. (2010), identificó mejoras a lo largo de la implementación como: el mayor uso de la información de desempeño, mayor institucionalización y especialización en el sector público (Milanesi, 2018)

En Latinoamérica, desde inicios de la década de los años 90, Chile, Colombia, Brasil y México impulsaron varias reformas asociadas con la GpR y en la actualidad todos los países de la región vienen implementando diferentes herramientas vinculadas a la GpR, como son los indicadores de desempeño, presupuestos basados en resultados, evaluaciones de programas y políticas. Sobre el origen de la Gestión por Resultados (GpR) en los gobiernos nacionales de América Latina; se mencionaron tres planteamientos; en primer lugar, la difusión y transferencia de políticas públicas, a través de: a) la coerción ejercida por organismos o actores internacionales; b) la imitación o “mimetismo” institucional; y

c) el aprendizaje transnacional, que permite adaptarse en base al desarrollo político-administrativos de cada nación. En segundo lugar, los argumentos existentes en la literatura sobre reformas administrativas, partiendo de experiencias en modernización de la gestión de Chile y México (desde 1990 al año 2000), como indicó Gonzales y Velasco (2014). Finalmente, se concluyó que los orígenes de la GpR en las administraciones públicas latinoamericanas parte del aprendizaje transnacional. Sobre el proceso de implementación de la GpR en la región, los instrumentos asociados a la GpR (indicadores de desempeño, presupuestos por resultados y las evaluaciones de políticas/programas) se han ido adaptando e integrando a la arquitectura administrativa de los países de la región (Dussauge, 2015).

Por su parte, Joyce (2015) recalcó la importancia que ha representado la gestión estratégica en la mejora del desempeño y resultados de los servicios públicos. Este proceso al que denominó la transformación a un Estado moderno, donde los políticos y decisores públicos trabajan bajo un enfoque estratégico, como se estila en el sector privado.

En Latinomaérica, Máttar y Perrotti (2014), indicaron que el nuevo modelo denominado: GpR o gestión para resultados u orientado a resultados (según las denominaciones en uso), surgió con el propósito de mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública, iniciando el desarrollo de sistemas de evaluación de resultados, bajo dos enfoques, i) sistemas de evaluación estructurados sobre la base del sistema presupuestario en Chile, México, el Perú y el Uruguay; y ii) sobre el sistema de planificación, en Colombia y Costa Rica; en ambos no se trabajó con el enfoque de cadena de valor público, generándose indicadores sin distinción (de producto ó indicadores de resultado e impacto).

El enfoque basado en procesos, consideró clave para la GpR a los siguientes macroprocesos: i) la planificación estratégica; ii) la programación presupuestaria; iii) la administración de recursos reales y financieros, y iv) el seguimiento, control y auditoría por desempeño. Con ello, resaltó la reconsideración de la planificación en los últimos años en América Latina, como un instrumento orientador del desarrollo económico y social, representando un aporte esencial para la instrumentación de la GpR.

Una gestión orientada hacia resultados toma en cuenta una planificación estratégica, con metas y objetivos de largo y mediano plazo, incluyendo la planificación operativa, con sus respectivos indicadores; dejando de lado una planificación cortoplacista; así mismo tiene en cuenta al presupuesto, mediante el cual se implementan los planes, cuya ejecución se evalúa de acuerdo al cambio en sus indicadores establecidos (Silva, 2015).

Adicionalmente, Tejada (2015) consideró relevante la propuesta del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD (2007), sobre los tres objetivos para la NGP: eficacia, eficiencia mediante la gestión de resultados y un sistema de incentivos apropiado: i) optimización del uso de los recursos públicos en la producción y distribución de bienes públicos como respuesta a las exigencias de más servicios, menos impuestos, más eficacia, más eficiencia, más equidad y más calidad; ii) transparencia, equidad y control para asegurar el proceso de producción de bienes y servicios públicos; y iii) mejorar el desempeño de los dirigentes y trabajadores públicos, para promover la efectividad de los organismos públicos.

La GpR, de acuerdo a Dussauge, citado por Milanesi, cobra mayor relevancia al asociarla al ciclo de gestión de las políticas públicas, cuyos objetivos y metas, permiten determinar los insumos para lograr los resultados; el seguimiento y monitoreo a los indicadores y presupuesto permite generar información sobre los resultados para tomar medidas correctivas, premiar desempeños o ajustar intervenciones y rendir cuentas. Por su parte, Milanesi (2018), identifica 4 herramientas de gestión, cuya articulación es fundamental en la implementación de la GpR: planificación estratégica (define objetivos, con sus respectivas acciones, metas e indicadores), presupuesto basado en resultados (proceso presupuestal que incorpora indicadores), monitoreo y evaluación (referido a los indicadores, metas, resultados para cumplir los objetivos), y rendición de cuentas (informes periódicos del avance de metas y resultados alcanzados a la ciudadanía).

La GpR carece de una definición per se y su implementación se ha venido desarrollando de diversas maneras. La GpR no garantiza el logro de resultados por si sola, requiere de otras herramientas de gestión: planificación estratégica, gestión por objetivos, la evaluación del desempeño, los contratos de desempeño, de acuerdo a la OCDE, citado por Huencho (2012).

El Sistema Integrado de Gestión Basado en Resultados (RBM), es un concepto de los países desarrollados, que Pazvakavambwa y Steyn (2014), lo describe, a través de sus seis componentes: i. Plan de Desarrollo Integrado, que integra el plan estratégico y prioridades nacionales; ii. Sistema de presupuesto basado en resultados, herramienta de gestión estratégica clave para manejar los recursos de la gestión y rendición de cuentas; y a través del presupuesto a la de gestión del desempeño de la organización; iii. Sistema de desempeño del personal basado en resultados, en fundamental, está ligado a la rendición de cuentas; iv. Monitoreo y evaluación basado en resultados, componente intrínseco de la RBM, la importancia del sistema de evaluación está dado generar el vínculo entre el uso de los recursos y la implementación de políticas. Lo integra el monitoreo a todo nivel de la organización apoyado en indicadores de desempeño y resultados; v. Sistema de gestión de información basada en resultados, se vincula al planeamiento mediante la identificación de las metas que deben cumplirse. Conformado por el Sistema de Información Gerencial (MIS), debidamente institucionalizado que revela información marco del sistema de M&E en todos los niveles para ayudar a los gerentes y actores en la toma de decisiones efectiva y oportunas; así como para modificar estrategias y políticas; y vi. Sistema de Gobierno Electrónico, comprende las interacciones digitales entre un gobierno con empleados, empresas, agencias gubernamentales, y ciudadanos, a través del uso de las tecnologías de la información (TI), información y tecnologías de la comunicación (TIC) y otras tecnologías de telecomunicaciones basadas en la web para mejorar la prestación de servicios, promoviendo la eficacia y eficiencia.

Planeamiento Estratégico; a lo largo de los años 80' y 90', la gestión pública asumió una reforma buscando mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, debido a la necesidad de atender múltiples necesidades con menores recursos, consolidándose la NGP, proceso que con el apoyo de organizaciones multilaterales (OCDE, BID, CLAD, CEPAL e ILPES) promovió el uso de diversas herramientas de gestión, destacando el planeamiento, PpR, gestión financiera, gestión de programas y proyectos y seguimiento y evaluación. Asimismo, las intervenciones del gobierno se conceptualizaron en un proceso de producción, bajo la lógica de cadena de valor público.

La implementación de la GpR en el siglo XXI estuvo inmersa en cambios de carácter social y político, que conllevaron a reformas de modernización del Estado, relevándose al planeamiento ante la necesidad de formular políticas públicas abiertas, basadas en tres principios fundamentales: transparencia, participación y colaboración. Asimismo, se determinaron como funciones del planeamiento a la prospectiva, coordinación, implementación y evaluación, y dentro de sus principales desafíos se contemplaron a la pluritemporalidad, multiescalaridad, intersectorialidad y participación (Máttar y Cuervo, 2017);(Martel, 2014).

En relación a la importancia del planeamiento para el desarrollo territorial, Cotorruelo Menta citado por Diez et al.(2014), conceptualizó al planeamiento estratégico como el proceso participativo que incluye a los principales actores políticos, económicos y sociales de la comunidad, con el propósito de definir un diagnóstico compartido, que evidencie necesidades claves, para generar propuestas de desarrollo competitivo a escala local. Sumado a ello, surgió la preocupación de crear conciencia sobre la Agenda 2030 en todas las ocupaciones, incluso entre los políticos (Lukamba y Malatjie, 2022).

La relación de la GpR con el planeamiento estratégico lo precisa Arámbula (2012), quien propuso que la dinámica de la GpR se sustenta en el planeamiento estratégico y en la gerencia a cargo, a través de las cuales se definen las acciones para lograr los objetivos propuestos, valiéndose de indicadores, metas e información, base para el monitoreo y evaluación; citando a Moynihan (2008), se determinó tres componentes de la gestión del desempeño o resultados: planeamiento estratégico, medición del desempeño e información del desempeño, las cuales se articulan para la debida implementación de la GpR.

Para el PpR, la manera de formular el presupuesto ha cambiado significativamente, desde hace 50 años, como parte de la transformación de la gestión financiera pública, restricciones macrofiscales y el rol que asume el sector público; dinámica que, en Perú, por motivos de ‘responsabilidad fiscal’, o ‘techos presupuestales’, han repercutido en el desarrollo de mecanismos de incentivos hacia el servidor público por el logro de las metas (Tejada 2021).

En Perú, se ha evaluado la implementación de la GpR para los años 2007, 2013 y 2020, al respecto se obtiene un avance promedio de 3.5; es decir 0.6 puntos

más que en el año 2013 (2.9). El análisis efectuado muestra que la gestión financiera pública (4.1), la planificación orientada a resultados (3.7) y el presupuesto por resultados (3.5) son los pilares que más han contribuido a la implementación de una GpR (Shack et al, 2022), del análisis efectuado merece atención el pilar de seguimiento y evaluación, sobre el cual se deben centrar esfuerzos para determinar la eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de los demás ejes. Proceso que debe ir acompañado de una reforma de modernización del Estado, considerando que los niveles de satisfacción y credibilidad hacia la administración pública, está por debajo del promedio de Latinoamérica, de acuerdo con el reporte de latino barómetro 1995-2014 (Palomino, 2020).

En Chile en 1993, el Ministerio de Hacienda establece un plan piloto de Modernización de la Gestión Pública, instalando metodologías de Presupuestos por Resultados a través de Indicadores de desempeño. El PpR, al igual que la GpR, tiene una diversidad de definiciones, acogido a mediados de la década de 1990 por el BID, la OCDE y las Naciones Unidas, como un mecanismo que facilitó focalizarse en la eficiencia de los recursos, cabe señalar que, en América Latina, adicionalmente el PpR tuvo como propósito disminuir la corrupción y maximizar el efecto de las políticas. La implementación del PpR incorporó indicadores de gestión y metas o compromisos, utilizados en el proceso presupuestario a partir de 1994 por la Dirección de Presupuesto de Chile. Cabe indicar que Gwata (2017) cita como ejemplo historia de éxito a Chile por su buen desempeño en sistemas de monitoreo y reporte, que utilizan intensivamente para su mejora. La información del monitoreo se remite íntegramente al Congreso, y la utiliza en los procesos de toma de decisiones.

Por otra parte, en Perú, el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, define al Presupuesto por Resultados (PpR) como una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en favor de la población. Requiere definir resultados a alcanzar, responsables, procedimientos, productos y herramientas de gestión institucional. La rendición de cuentas; a nivel nacional el PpR se implementa a través de los Programas Presupuestales (PP), las acciones de seguimiento, las evaluaciones y los incentivos a la gestión.

Rendición de cuentas, De acuerdo a la reseña histórica de la GpR en Latinoamérica realizada por Ramos y Milanesi (2017), a inicios del nuevo siglo, surge con énfasis en la GpR una reforma inspirada en los principios de transparencia y acceso a la información pública, con el propósito de facilitar a los gobiernos informar a la sociedad sobre su accionar. Al respecto, el CLAD (2000) bajo el concepto de responsabilización basado en la palabra inglesa *accountability*, denominó a todo mecanismo que los gobiernos practican para hacer transparente y rendir ante la ciudadanía. Se han identificado cuatro dimensiones: i. Informativa: herramientas a través de las cuales los ciudadanos ejercen su derecho a la rendición de cuenta, como: acceso a la información, la transparencia y el gobierno abierto; ii. Explicativa, justifica las decisiones de las acciones desarrolladas, iii. sancionatoria, penalizar los incumplimientos identificados, vinculada directamente a combatir la corrupción; y iv Receptividad, dar cabida a la opinión de los ciudadanos y la aptitud de los funcionarios públicos para considerarla, en esta última dimensión, agrega valor las acciones realizadas por el Estado para atender las demandas ciudadanas (Lerner, 2015). Asimismo, es importante hacer uso de las redes, para definir nuevas tácticas para mejorar la rendición de cuentas (Ortiz, 2019).

Para Schedler, citado por Huitrón (2021), determina que una rendición de cuentas es funcional cuando la ciudadanía está informada sobre lo que vienen ejecutando los decisores políticos, así como el sustento de las decisiones que toman; en ese sentido la rendición de cuentas obliga a los funcionarios dos aspectos fundamentales: i. Informar sobre las decisiones que toman y ii. Explicar y justificar por qué toman tales decisiones. Asimismo, Touchton (2016) sostuvo que el estado de derecho implica la capacidad de las autoridades locales, regionales y nacionales para tomar decisiones arbitrarias. En ese sentido, resulta esencial garantizar el desarrollo de mecanismos que permitan la difusión y acceso de información a la ciudadanía, en referencia a las decisiones políticas, así como los avances y resultados de sus intervenciones. Cabe señalar que la apertura del mayor control, por parte de instituciones y ciudadanía sobre las administraciones públicas de los gobiernos de turno, mejoran las percepciones del estado de derecho, lo cual impacta positivamente en atraer inversiones.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación es básica y según el enfoque es cualitativa, no considero una medición numérica sino tomé en cuenta la recolección de datos no estandarizados (Hernández & Mendoza, 2018).

La Investigación de tipo básica está dirigida a través de la comprensión de los aspectos fundamentales de los fenómenos, de los hechos observables o de las relaciones que establecen los entes, a un conocimiento más completo (Concytec, 2018).

El diseño de revisión sistemática, no experimental, de corte transversal, porque describe datos encontrados sobre el tema a investigar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), en un tiempo determinado que para la presente investigación considera el periodo del 2012 al 2022.

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

La presente investigación tiene como categoría a la Gestión por Resultado en el sector público, siendo sus subcategorías: periodo de investigación: 2012 – 2022, criterios de investigación: Gestión por Resultados, Planeamiento Estratégico, Presupuesto por Resultados y Rendición; y países de Latinoamérica en donde se ha implementado la GpR. El detalle se muestra en el Anexo N° 01. Matriz de consistencia, con las categorías y subcategorías de la presente investigación, y en el Anexo 2: Matriz de categorización apriorística.

3.3. Escenario de estudio

Se refiere al conjunto de elementos con cualidades similares que forman parte del estudio de un fenómeno, a partir de las unidades de análisis se generan los datos de la investigación, (Hernández et al 2014). La presente investigación tiene como escenario exploratorio la información científica de artículos científicos en revistas indexadas de las diferentes bases de datos vinculadas a la temática GpR en el sector público para América Latina; como: Scopus, Web of Science, Gale Academic Onefile, Gale Onefile: Economics and Theory, Google Académico, ProQuest, y Dialnet. Se encontró información relevante proveniente de los siguientes países: México, Chile,

Argentina, Colombia, Uruguay, Venezuela y Perú, principalmente. Asimismo, se incluyó información de organismos internacionales reconocidos como Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, que forma parte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

3.4. Participantes

El desarrollo de la presente investigación consideró como unidades de estudio a 29 artículos publicados en revistas indexadas relacionados a la gestión por resultados en el sector público en América Latina, obtenidos a través de las siguientes bases de datos: Scopus, Web of Science, Gale Academic Onefile, Gale Onefile: Economics and Theory, Google Académico, ProQuest, y Dialnet.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La búsqueda de información es un proceso ágil y a la vez complejo, que dependen de herramientas y competencias adecuadas para definir estrategias que permitan encontrar la información específica que se requiere, más aún en un contexto globalizado y que interactúa con información web y fake news (Alonso y Saraiva, 2020). Cabe mencionar que, como parte del criterio de selección, se llevó a cabo la evaluación de cada artículo con el propósito de revisar la información que contiene, contribución y aporte a la presente investigación.

¿Qué diferencia existe entre una revisión bibliográfica o narrativa de una revisión sistemática? La revisión sistemática es una herramienta científica que facilita evaluar, resumir y comunicar los resultados, así como las contradicciones encontradas en datos, que con otras metodologías sería muy complejo (Petticrew y Roberts, 2008), mientras que Linares et al.(2018) lo define como un resumen crítico y reproducible de los resultados de las publicaciones disponibles sobre un mismo tema. Para Grijalva, A., et al.(2019) las diferencias radican en la metodología de la revisión sistemática, parte de una pregunta bien estructurada, que deriva al desarrollo de lectura crítica, así mismo tiene en cuenta la descripción de los aspectos metodológicos y finalmente sus conclusiones determinantes. Asimismo, existen herramientas que permiten evaluar a las revisiones sistemáticas, como la Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses PRISMA

(que sucedió a QUORUM), la cual ha sido considerada como referente para la presente investigación.

Otra diferencia, es la trazabilidad de la información, en las revisiones bibliográficas tradicionales, la única trazabilidad establecida es la lista de referencias; en cambio, las revisiones sistemáticas deben señalar de forma explícita los criterios de inclusión y exclusión que se han considerado para reunir la base de la evidencia; así como seguir un protocolo de fuente de datos y procedimientos de búsqueda, entre otros (Codina, 2020).

El objetivo del segundo artículo de Moraga & Cartes-Velásquez (2015) fue dar a conocer las pautas de chequeo PRISMA y QUORUM para investigaciones referidas a revisiones sistemáticas (RS) con y sin meta-análisis (MA), teniendo en cuenta que las revisiones sistemáticas de la literatura representan un poderoso diseño de investigación, sin embargo, si estas no son realizadas de forma objetiva; podrían mermar su validez, motivo por el cual, la comunidad científica internacional elaboró estudios, generando pautas de chequeo para el correcto reporte de los diferentes tipos de diseños de investigación, las cuales han sido adoptadas a nivel internacional por diferentes revistas, demostrando un aumento en la calidad del reporte de algunos tipos de diseños de investigación.

La presente revisión sistemática utilizó como fuente de información a diferentes bases de datos reconocidas, como: Scopus, Web of Science, Gale Academic Onefile, Gale Onefile: Economics and Theory, Google Académico, ProQuest, y Dialnet; los criterios de elegibilidad fueron: rango de antigüedad no mayor a 10 años, disponibilidad completa y de libre acceso del artículo, idioma inglés y español, y de temática o área relacionada a la gestión pública; para posteriormente realizar la revisión de información, evaluación crítica y síntesis de los estudios relevantes sobre la gestión por resultados en el sector público en América Latina.

El desarrollo metodológico de la presente investigación ha tomado como referencia la herramienta PRISMA, con el propósito de garantizar una revisión sistemática transparente, completa y precisa, basadas en la evidencia que permita brindar información concluyente referida a la Gestión por Resultados en el sector público de Latino América.

3.6. Procedimiento

Si bien es cierto, la declaración PRISMA 2020 ha sido diseñada principalmente para revisiones sistemáticas de estudios que evalúan los efectos de diferentes intervenciones en salud, no se descarta que los ítems de la lista de verificación son aplicables a las publicaciones de revisiones sistemáticas que evalúan otras intervenciones no relacionadas con la salud (por ejemplo, intervenciones sociales o educativas) Yepes-Nuñez (2021); Foster y Jeweel, (2017), bajo esa premisa, la presente investigación adaptó ciertos criterios de la metodología Prisma para la temática en gestión pública.

El procedimiento desarrollado se especifica a continuación:

1. Definición del tema de interés: Gestión por Resultado
2. Elaboración de la pregunta PICO de la investigación: ¿Qué aportes significativos pueden encontrarse en las publicaciones científicas a la Gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década?
 - i. Población: sector público de Latinoamérica
 - ii. Interés: Gestión por resultados
 - iii. Comparación: rescatar aportes para la GpR
 - iv. Outcome o desenlace: aportes significativos para la GpR de la última década.
3. Definición del protocolo de la búsqueda, se indagó resultados en distintas bases de datos seleccionando a las siguientes: Scopus, Web of Science, Gale Academic Onefile, Gale Onefile: Economics and Theory, Google Académico, ProQuest, y Dialnet; asimismo se definió las palabras de búsqueda, en el idioma inglés y español. El término de búsqueda utilizado para la presente revisión sistemática fue: Gestión por Resultados, incluyendo sector público y Latinoamérica y Results based management public sector in latin america, no se especificó en la búsqueda ningún otro concepto relacionado a la GpR como: planeamiento estratégico, presupuesto por resultados, rendición de cuentas, entre otros, a fin de evitar algún tipo de sesgo que pudiera orientar a un tema específico la investigación.
4. Definición de los criterios de elegibilidad de las investigaciones seleccionadas: ámbito de la investigación (Latinoamérica), periodo (última década), idioma (en español o inglés), disponibilidad del artículo científico (completa), de libre

acceso, y tema o área (vinculado a la gestión pública). En el Anexo 3 se muestra el flujograma PRISMA (prisma-statement.org) de la presente revisión sistemática.

5. Análisis de los artículos científicos seleccionados, una vez elegidos los artículos científicos, se procedió a revisar su contenido para determinar la muestra final de la investigación. La muestra estuvo conformada por 29 investigaciones, sobre las cuales se analizó el contenido y rescató información a manera de aportes para la gestión por resultados en el sector público de Latinoamérica. En el Anexo 04, se muestra la matriz PRISMA de la presente revisión sistemática.

3.7. Rigor científico

La investigación permitió desarrollar la confirmabilidad (Leininger, 1994) en el tema GpR, aplicando la transferibilidad (Guba y Lincoln, 1981). Para lo cual, los artículos científicos incluidos en la presente revisión sistemática fueron seleccionados con criterio técnico e independiente, sin presiones externas ni intereses particulares, manteniendo su respectiva autoría, la cual se citó bajo el formato APA, a lo largo del texto, en la lista de referencias y en la matriz Prisma (Anexo 4).

La investigación se realizó manteniendo criterios de honestidad, independencia y confiabilidad, esta última vista como la oportunidad de los investigadores de recolectar datos similares para el análisis respectivo (Franklin & Ballan, 2005).

Teniendo en cuenta el principio de confirmación, vinculado a minimizar sesgos y tendencias del investigador (Mertens, 2010), se precisa que la autora, con experiencia profesional en el sector público realizó el análisis en torno a la GpR de manera neutral e imparcial.

3.8. Método de análisis de información

El método de análisis de la presente investigación respondió al diseño de una revisión sistemática, cuya metodología contó con un protocolo de búsqueda, permitiendo, en base al conocimiento existente de los últimos diez años, brindar aportes en la materia Gestión por Resultados en el sector público de Latinoamérica. A manera de bitácora, a continuación, se muestran las tablas con los criterios de elegibilidad por cada base de datos consultada, como parte del método de análisis desarrollado.

Tabla 1

Scopus: proceso de búsqueda

Palabras clave	Criterios de selección			
Results based management public sector in latin america	Documento de Acceso abierto	Periodo 2012-2022	Excluye áreas: Medicina y Agricultura	Seleccionado para investigación
47	17	16	5	1

Tabla 2

Google Académico: proceso de búsqueda

Palabras clave	Criterios de selección			
Gestión por resultados + sector público + latinomérica	Periodo 2012-2022	Excluye: buscar solo en páginas en español	Seleccionar artículos de revision	Seleccionado para investigación
17800	16000	2810	2810	15

Tabla 3

Web of Science: proceso de búsqueda

Palabras clave	Criterios de selección			
Results based management public sector in latin america	Tipo de documentos: artículos	Periodo 2012-2022	Categoría: Administración Pública	Seleccionado para investigación
31	28	26	3	1

Tabla 4

Gale Academic One File: proceso de búsqueda

Palabras clave	Criterios de selección			
Results based management public sector in latin america	Categoría: Administración Pública	Periodo 2012-2022	Título de Publicación: Economics for Governance, Latin American	Seleccionado para investigación

		Research Review	
146 988	227	5	3

Tabla 5

Gale Academic One File Economics and Theory: proceso de búsqueda

Palabras clave		Criterios de selección		
Gestión por Resultados	Documentos texto completo	Tipo de documento: Article	Periodo 2012-2022	Seleccionado para investigación
20	13		10	3

Tabla 6

ProQuest: proceso de búsqueda

Palabras clave			Criterios de selección			
Gestión por resultados en Latinoamérica	Texto completo	Periodo 2012-2022	Tipo de documento: Revistas científicas	Asunto: Public policy	Idioma: Español	Seleccionado para investigación
12639	12586	9531	4493	314	118	4

Tabla 7

Dialnet: proceso de búsqueda

Palabras clave		Criterios de selección	
Gestión por resultados + sector público + Latinoamérica		Tipo de documentos: artículos de revistas científicas	Seleccionado para investigación
	34	8	2

3.9. Aspectos éticos

La presente investigación se ha realizado bajo los parámetros establecidos en la Guía para la elaboración de productos de investigación de fin de programa, aprobada mediante Resolución del Vicerrectorado de Investigación N° 110-2022-VI-UCV, los aspectos éticos desarrollados son:

- Las fuentes de información consideradas en la presente revisión sistemática han sido citadas a lo largo de las prosas que la conforman, así mismo en la lista de fuentes citada en la referencia, de acuerdo al formato establecido por la American Psychological Association (APA).
- Teniendo en cuenta lo versátil del tema y los amplios conceptos que dé el desbordan, se precisa que los artículos científicos que conforman la presente investigación han sido seleccionados de manera neutral y no direccionada, manteniéndose en la búsqueda el concepto de Gestión por Resultados sector público Latinoamérica (español) y Results based management public sector in latin america (inglés).
- Considerando que la naturaleza de la metodología PRISMA ha sido diseñada para temas en salud, se ha adaptado a la temática de investigación: Gestión Pública, a fin de cumplir con las exigencias de una revisión sistemática.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con el propósito de analizar los aportes de la revisión sistemática en torno a la GpR, a continuación, se detallan los resultados alcanzados por objetivo.

Objetivo 1: Principales aportes en las bases de datos consultadas para la Gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década.

Los aportes a la GpR identificados en la presente investigación, provenientes de 29 artículos científicos de 7 bases de datos, como se indica en la Tabla 8, se han sintetizado en cuatro criterios (C): C1: Gestión por Resultados, C2: Planeamiento Estratégico, C3: Presupuesto por Resultados y C4: Rendición de cuentas, que a continuación se detallan:

C1: Gestión por Resultados, se identificaron los siguientes aportes, relacionados con:

Articulación, se describieron prácticas que realizan países desarrollados para implementar la GpR, mostrando una intervención articulada entre sus principales componentes (planeamiento estratégico, presupuesto por resultados, rendición de cuentas que involucra al seguimiento y evaluación), aspecto a considerar como un punto de mejora en países de Latinoamérica. Asimismo se rescataron experiencias desarrolladas por países de Latinoamérica con fuentes cooperantes, para la implementación de un modelo de gestión orientado a resultados, logrando mejoras en la planificación (Plan de Desarrollo Municipal PDM) como punto de inicio del presupuesto por resultados, luego las actividades permanentes para el seguimiento físico y financiero, seguido de las publicaciones de evaluaciones, y finalmente la práctica de rendición de cuentas para garantizar la transparencia, todo ello permitió generar alertas tempranas para realizar acciones correctivas, pero sobre todo, se logró que la gestión se apropie de las prácticas desarrolladas.

Desempeño, se vinculó no solo a incentivos, sino, se mostró que su utilidad radica en que el servidor público, al verse involucrado en la GpR, valora su contribución, aportando a la mejora de la relación Estado-ciudadanía, resulta fundamental fortalecer el talento humano en la administración pública.

Cooperación internacional, la preocupación de medir el impacto generado por ambas partes (Cooperante y receptor), permitió ordenar las intervenciones en el marco de las prioridades u objetivos del país receptor, asimismo se pone en práctica la rendición de cuentas mutuas.

Innovación, resaltó su aporte para facilitar el rol de los directivos públicos (gestionar recursos para materializar el marco estratégico y sistemas de información), teniendo en cuenta que deben afrontar cambios, pues están a cargo de generar valor público, a un menor costo, con calidad y transparencia; requiriendo en la práctica. Este proceso de innovación debe formar parte de la cultura organizacional.

C2: Planeamiento Estratégico, se identificaron los siguientes aportes, relacionados con:

Política, se recalcó su rol protagónico para establecer instituciones de calidad, combatir la corrupción. Es fundamental para garantizar el estado de derecho, como punto inicial y sobre el cual descansa todo proceso a implementarse en la gestión pública, en sobremanera los relacionados a transparencia y rendición de cuentas, componentes fundamentales de la GpR.

Planeamiento Estratégico, su importancia se da a dos niveles, desde la política, como un instrumento que operativiza los objetivos establecidos, con una lógica de largo plazo; y un segundo nivel, como orientador de objetivos, metas e indicadores, para operativizar los instrumentos de gestión de mediano y corto plazo, tales como el presupuesto, planes operativos, seguimiento, etc.

C3: Presupuesto por Resultados

Presupuesto por Resultados, en ella se resaltó la importancia de los programas presupuestarios, al permitir la generación de información sobre los resultados para tomar medidas correctivas, premiar desempeños o ajustar intervenciones y rendir cuentas.; siendo importante revisar sus indicadores de acuerdo con la cadena de resultados, y asegurar la inclusión de indicadores desempeño.

C4: Rendición de Cuentas, se hallaron los siguientes aportes, relacionados con:

Rendición de cuentas, se conceptualizó como la vinculación entre el Estado y la ciudadanía, estrechamente vinculado con la transparencia y esta última

dependiente en parte de la información procedente del monitoreo, seguimiento y evaluación de las intervenciones.

Monitoreo y Seguimiento, es el insumo principal para el proceso de rendición de cuentas; su información es clave para tomar decisiones y/o mejorar intervenciones en curso. Debe desarrollarse sobre la lógica de resultados, con el propósito de medir los avances y el impacto social de las intervenciones realizadas. Es fundamental la inclusión de indicadores desempeño y trabajarlo bajo la lógica de cadena de valor público.

Desarrollo territorial, la NGP consideró como actor clave a la ciudadanía, en ese sentido, los gobiernos subnacionales, principalmente los municipios representan la conexión Estado-ciudadanía, para que los ciudadanos se involucren a través de una cogestión en el desarrollo territorial. Por ello, resultó primordial asegurar las capacidades de los gobiernos subnacionales en planeamiento, presupuesto y seguimiento y evaluación para implementar la GpR, con la debida rendición de cuentas y transparencia.

Tabla 8

Relación de artículos científicos por base de datos

Base de datos	
Scopus	1
Web of science	1
Dialnet	2
Gale academic one file	3
Gale one file: economics and theory	3
Proquest	4
Google académico	15
Total (muestra)	29

Elaboración propia

Objetivo 2: Criterios de investigación que tienen los motores de búsqueda de artículos científicos relacionados a la Gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década.

En la Tabla 9 se muestran los criterios de investigación hallados, por cada base de datos consultada para la presente investigación, como se puede apreciar de Web of Science, Gale Academic Onefile y Dialnet, han considerado aspectos macro referidos a políticas, modernización y el manejo de la GpR con un enfoque sistémico. Por su parte Scopus tuvo en cuenta la relación de la GpR y el desempeño del funcionario público. ProQuest y Google Académico, relacionaron la GpR con la Cooperación Internacional, permitiendo conocer el interés por parte de los cooperantes en conocer los efectos de sus aportes en los países receptores, adicionalmente Google Académico apor to transversalmente con criterios de planeamiento, presupuesto, modernización, principalmente. Para el caso de Gale One file: Economics ans Theory, sobresale el criterio referido a rendición de cuentas y desarrollo territorial.

Tabla 9

Criterio de investigación por base de datos

Criterios	Base de datos
Propone una mirada integral a la GpR: planeamiento, presupuesto, cadena de valor, monitoreo, evaluación e incentivos	Web of Science
Capacidad de otorgar incentivos económicos a los funcionarios con un buen desempeño	Scopus
Involucramiento de la cooperación internacional para el desarrollo, considerando los objetivos del país receptor. Interés en medir su intervención (efecto)	ProQuest
Rendición de cuentas: Fortalecimiento del talento humano	ProQuest
Cooperación internacional importancia de la rendición de cuentas mutuas	ProQuest
Importancia del planeamiento y rendición de cuentas	ProQuest
Ampliar indicadores de desempeño a la medición de efectos de intervención social.	Google Académico
Importancia del planeamiento para el desarrollo, en consideración de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	Google Académico
La innovación facilita el rol de los directivos públicos (gestión recursos para materializar el marco estratégico, sistemas de información)	Google Académico
Conceptualiza el término gestión del rendimiento, a través de una experiencia americana.	Google Académico

Instrumentos de gestión por resultados implementados en los organismos descentralizados de la administración pública (planeamiento, presupuesto, incentivos)	Google Académico
Importancia del planeamiento y presupuesto por resultados en la gestión pública	Google Académico
Importancia de un Estado moderno, involucra al servidor público (desempeño), mejorar relación estado ciudadanía.	Google Académico
Importancia de las tecnologías de la información, para el Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF y programación multianual.	Google Académico
Integrar los pilares del ciclo de gestión de las políticas públicas: planificación, presupuesto, gestión financiera pública, gestión de programas y proyectos, y seguimiento y evaluación	Google Académico
Importancia de los programas presupuestarios (mejorar indicadores, monitoreo y evaluación)	Google Académico
Importancia de los gobiernos subnacionales para el desarrollo local, importante fortalecerlos S&E	Google Académico
Importancia de la articulación de los componentes de la GpR. Conocer experiencia de países desarrollados Sistema Integrado de Gestión Basado en Resultados (RBM)	Google Académico
Rendición de cuentas: "new public service", involucramiento de la ciudadanía	Google Académico
Rendición de cuentas: Importancia del seguimiento y evaluación para la toma de decisiones	Google Académico
Rendición de cuentas: Importancia del seguimiento y evaluación para la mejora de intervenciones	Google Académico
Importancia de la rendición de cuentas	Gale One file: Economics ans Theory
Análisis de la evolución del Presupuesto por resultados y de la rendición de cuentas, el avance no ha sido parejo, se requiere dar mayor atención a la rendición	Gale One file: Economics ans Theory
Desarrollo territorial/local, importancia de los municipios para implementar la NGP. Mayor intervención de la sociedad local en la gestión, denominando "cogestión".	Gale One file: Economics ans Theory
Relación con el liderazgo político (presiones cruzadas), clave para implementar la GpR	Gale Academic Onefile
Importancia del estado de derecho. Relacionado con la transparencia, rendición de cuentas.	Gale Academic Onefile
Influencia de la calidad institucional en la corrupción	Gale Academic Onefile
Ciclo de políticas públicas y la importancia del planeamiento estratégico	Dialnet
Importancia de la modernización publica, reforma presupuestaria y del monitoreo y evaluación	Dialnet

Elaboración propia

Objetivo 3: Describir los países latinos con mayor producción de publicaciones relacionadas a la gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década.

La presente revisión sistemática consideró 29 artículos científicos sobre la temática Gestión por resultados en el sector público de Latinoamérica en la última década. Sobre el particular, los países de Argentina, Chile, Colombia, México, Perú, Uruguay y Venezuela han contribuido con 19 artículos científicos, adicionalmente de España, Italia, Irlanda y Estados Unidos se incluyeron 10 artículos científicos relacionados al liderazgo político, enfoque integral de la GpR y rendición de cuentas con la finalidad de aportar a la GpR en Latinoamérica. En la tabla 10 se muestran los temas abordados por país relacionados a la GpR.

La información procedente de Chile, en base a la experiencia en la implementación de la GpR, despliega aportes significativos, relacionados a la importancia de los indicadores de desempeño para medir los efectos de las intervenciones; la importancia del planeamiento en el marco de la Agenda 2030 y la contribución de la innovación para facilitar el nuevo rol de los directivos públicos.

Colombia dio a conocer experiencias desarrolladas en la implementación de la GpR, con interesantes resultados, viables de duplicar; por otra parte, mostró la preocupación de la Cooperación Internacional para implementar la GpR, con el afán de conocer los resultados de sus intervenciones y finalmente relacionó la importancia de la gestión del conocimiento y talento humano en la entidad pública, reconociendo su influencia en la gestión institucional.

Argentina, vinculó la GpR con el desarrollo territorial destacando la necesidad de fortalecer los organismos descentralizados en el desarrollo de los instrumentos de gestión de la GpR.

Por su parte, Venezuela destacó aspectos relacionados con el desempeño en los funcionarios públicos y alcances sobre el desarrollo integral de la GpR, articulando el planeamiento, presupuesto, cadena de valor, monitoreo, evaluación e incentivos.

Uruguay, aportó a ciudadanía en el marco de la Nueva Gestión Pública, no solo para determinar objetivos y cubrir sus demandas, sino para ejercer una cogestión e involucramiento a través de una participación activa garantizando la transparencia de la gestión; adicionalmente recalcó la importancia de las políticas

públicas y del planeamiento estratégico; en referencia al presupuesto, se centró en los programas presupuestarios y en la necesidad de incorporar indicadores de desempeño para mejorar las prácticas de monitoreo y seguimiento.

México brindó detalles sobre la importancia en la GpR de la modernización pública, reforma presupuestaria y del monitoreo y evaluación, y al igual que Argentina vinculó la GpR con el desarrollo territorial, resaltando la importancia de los gobiernos subnacionales para el desarrollo local, siendo importante fortalecerlos en las prácticas de seguimiento y evaluación.

Finalmente, Perú, centró sus aportes en el marco de un Estado moderno recalcando la importancia del desempeño del servidor público, el cual trasciende en la mejora de la gestión de la entidad pública, así como en la relación Estado - ciudadanía. Por otra parte, al igual que otros países recalcó la relevancia del planeamiento y presupuesto por resultados en la gestión pública, y por último, brindó alcances sobre el uso de tecnologías de la información para integrar a la GpR el Sistema Integrado de Administración Financiera y programación multianual.

Tabla 10

Temas abordados por país relacionada a la GpR

Año	País	Temas abordados entono a la GpR
2020	Argentina	Los instrumentos de gestión por resultados implementados en los organismos descentralizados de la Administración Pública (planeamiento, presupuesto, incentivos)
2012	Chile	La innovación facilita el rol de los directivos públicos (gestión recursos para materializar el marco estratégico, sistemas de información)
2017	Chile	Importancia del planeamiento para el desarrollo, en consideración de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
2018	Chile	Ampliar Indicadores de Desempeño a la medición de efectos de intervención social.
2012	Colombia	Desarrollo territorial/local, importancia de los municipios para implementar la NGP. Mayor intervención de la sociedad local en la gestión, denominando "cogestión".
2016	Colombia	Cooperación internacional, importancia de la rendición de cuentas mutuas
2020	Colombia	Fortalecimiento del talento humano
2015	México	Importancia de la modernización pública, reforma presupuestaria y del monitoreo y evaluación
2013	México	Importancia de los gobiernos subnacionales para el desarrollo local, importante fortalecerlos S&E
2013	Perú	Análisis de la evolución del Presupuesto por resultados y de la rendición de cuentas
2021	Perú	Importancia de un Estado moderno, involucra al servidor público (desempeño), mejorar relación estado ciudadanía.

2021	Perú	Importancia de las tecnologías de la información, para el Sistema Integrado de Administración Financiera y programación multianual.
2022	Perú	Importancia del planeamiento y presupuesto por resultados en la gestión pública
2017	Uruguay	“New public service”, involucramiento de la ciudadanía
2018	Uruguay	Ciclo de políticas públicas y la importancia del planeamiento estratégico
2020	Uruguay	Importancia de los programas presupuestarios (mejorar indicadores, monitoreo y evaluación)
2012	Venezuela	Conceptualiza el término gestión del rendimiento, a través de una experiencia americana.
2014	Venezuela	Capacidad de otorgar incentivos económicos a los funcionarios con un buen desempeño
2021	Venezuela	Involucra una mirada integral: Planeamiento, Presupuesto, Cadena de valor, Monitoreo, Evaluación e incentivos
Países desarrollados		
2013	España	Desarrollo territorial, importancia del planeamiento y rendición de cuentas
2021	España	GpR y su relación con la Cooperación Internacional
2012	Irlanda	Política: Influencia de la calidad institucional en la corrupción
2014	Italy	Importancia de la articulación de los componentes de la GpR. Conocer experiencia de países desarrollados Sistema Integrado de Gestión Basado en Resultados (RBM)
2012	USA	Importancia del seguimiento y evaluación para la toma de decisiones
2014	USA	Importancia del seguimiento y evaluación para la mejora de intervenciones
2016	USA	Política, importancia del estado de derecho. Relacionado con la transparencia, rendición de cuentas.
2017	USA	Importancia de la rendición de cuentas
2018	USA	Relación con el liderazgo político (presiones cruzadas)
2015	USA	Trabajar la GpR integrando los pilares del ciclo de gestión de las políticas públicas: planificación, presupuesto, gestión financiera pública, gestión de programas y proyectos, y seguimiento y evaluación

Elaboración propia

Discusión

Para la presente investigación se desarrolló una revisión sistemática en la Gestión por resultados en el sector público de Latinoamérica, en base a artículos científicos elegidos de revistas indexadas de los últimos 10 años, provenientes de 7 bases de datos reconocidas.

En relación a los principales aportes en las bases de datos consultadas para la Gestión por resultados en el sector público de Latinoamérica en la última década.

En base a los hallazgos expuestos, se puede indicar que la GpR en Latinoamérica se ha implementado de diversas maneras, de acuerdo con Tunke y Quispe (2022), y Huencho (2012), existe poca claridad en definir los elementos centrales debido a la variedad de conceptos y enfoques en torno a ella, adicionalmente Lerner (2021) mencionó que la poca integración de los sistemas limitó el avance de la GpR, así como el de la rendición de cuentas; más por el contrario, resulta crucial la investigación de Pazvakavambwa y Steyn (2014), que describe el Sistema Integrado de Gestión Basado en Resultados (RBM), práctica de los países desarrollados, que demuestra la importancia de trabajar de manera articulada con sus seis componentes: i. Plan de Desarrollo Integrado, que integra el plan estratégico y prioridades nacionales; ii. Sistema de presupuesto basado en resultados, herramienta de gestión estratégica clave para manejar los recursos de la gestión y rendición de cuentas; y a través del presupuesto a la de gestión del desempeño de la organización; iii. Sistema de desempeño del personal basado en resultados, en fundamental, está ligado a la rendición de cuentas, considerando que el desempeño del personal influye en el de la entidad, esta visión integral es básica para orientar la gestión y fortalecimiento del recurso humano; iv. Monitoreo y evaluación basado en resultados, componente intrínseco de la RBM, la importancia del sistema de evaluación está dado generar el vínculo entre el uso de los recursos y la implementación de políticas. Lo integra el monitoreo a todo nivel de la organización apoyado en indicadores de desempeño y resultados; v. Sistema de gestión de información basada en resultados, se vincula al planeamiento mediante la identificación de las metas que deben cumplirse. Conformado por el Sistema de Información Gerencial (MIS), debidamente institucionalizado que revela información marco del sistema de M&E en todos los niveles para ayudar a los

gerentes y actores en la toma de decisiones efectiva y oportunas; así como para modificar estrategias y políticas; y vi. Sistema de Gobierno Electrónico, comprende las interacciones digitales entre un gobierno con empleados, empresas, agencias gubernamentales, y ciudadanos, a través del uso de las tecnologías de la información (TI), información y tecnologías de la comunicación (TIC) y otras tecnologías de telecomunicaciones basadas en la web para mejorar la prestación de servicios, promoviendo la eficacia y eficiencia.

Buscando descentralizar al máximo la actividad administrativa del Estado implementando la gestión que priorice los resultados, resulta interesante el aporte de Essayag (2020), quien con el propósito de mejorar la implementación de la GpR por parte de los organismos descentralizados analizó una propuesta basada en: definición de la misión organizacional, es decir el “para qué existimos”; en segundo lugar, conocer la estrategia a implementar, es decir el “cómo”; y finalmente la determinación de objetivos y resultados, que deben ser medibles, para su cuantificación y control; aspectos. Es decir, partir desde la planificación estratégica, iniciando con la identificación de objetivos y metas, las cuales orientaran las intervenciones, y en base a los resultados del seguimiento, se harán los ajustes, por ello plantea su complementariedad con los sistemas de incentivos, control y rendición de cuentas. Este acercamiento de la GpR con el planeamiento lo confirman las teorías de Arámbula (2012), y Diez et al.(2014); el primero propone que la dinámica de la GpR se sustenta en el planeamiento estratégico y en la gerencia a cargo, a través de las cuales se definen las acciones para lograr los objetivos propuestos, valiéndose de indicadores, metas e información, base para el monitoreo y evaluación; mientras que el segundo conceptualiza al planeamiento estratégico como el proceso participativo que incluye a los principales actores políticos, económicos y sociales de la comunidad, con el propósito de definir un diagnóstico compartido, que evidencie necesidades claves, para generar propuestas de desarrollo competitivo a escala local.

Es preciso indicar que, en el marco de la NGP, la gestión pública asumió una reforma con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, debido a la necesidad de atender múltiples necesidades con menores recursos, promoviéndose en Latinoamérica el uso de diversas herramientas de gestión, destacando el planeamiento, PpR, gestión financiera, gestión de programas y

proyectos y seguimiento y evaluación; así como la lógica de cadena de valor público. La implementación de la GpR en el siglo XXI estuvo inmersa en cambios de carácter social y político, que conllevaron a reformas de modernización del Estado, relevándose al planeamiento ante la necesidad de formular políticas públicas abiertas, basadas en tres principios fundamentales: transparencia, participación y colaboración. En dicho contexto, Máttar y Cuervo (2017) identificaron cuatro dificultades, de utilidad al poner en práctica el planeamiento estratégico: i) de conocimiento, que tome en cuenta la problemática de manera integral a fin de generar propuestas holísticas y eficaces, ii) organizacional: de carácter interinstitucionales e intersectoriales, iii) de gobierno: a considerar los diferentes niveles de gobierno territoriales (nacional, regional y local), iv) de plazos: que contemple de corto, mediano y largo plazo, acorde con otros instrumentos de gestión, por ejemplo el presupuestal.

En referencia a la rendición de cuentas, sobresale los aportes de Lerner (2015), quien propone para su desarrollo cuatro etapas: i. Informativa: herramientas a través de las cuales los ciudadanos ejercen su derecho a la rendición de cuenta, como: acceso a la información, la transparencia y el gobierno abierto; ii. Explicativa, justifica las decisiones de las acciones desarrolladas, iii. sancionatoria, penalizar los incumplimientos identificados, vinculada directamente a combatir la corrupción; y iv Receptividad, dar cabida a la opinión de los ciudadanos y la aptitud de los funcionarios públicos para considerarla, en esta última dimensión, es importante resaltar la funcionalidad de la rendición de cuentas.

Para Schedler, citado por Huitrón (2021), determina que una rendición de cuentas es funcional cuando la ciudadanía está informada sobre lo que vienen ejecutando los decisores políticos, así como el sustento de las decisiones que toman; en ese sentido la rendición de cuentas obliga a los funcionarios dos aspectos fundamentales: i. Informar sobre las decisiones que toman y ii. Explicar y justificar por qué toman tales decisiones. En ese sentido, resulta esencial garantizar el desarrollo de medios accesibles de difusión de información para la ciudadanía, sobre los avances y resultados de sus intervenciones y den referencias sobre las decisiones políticas.

Por ello, es importante realizar reformas de modernización del Estado, como lo indican Cañari y Hannco (2021), en su investigación sobre la influencia de

la GpR en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado, concluyeron que la GpR tiene una influencia directa en el proceso de modernización del estado y en las reformas de políticas, a través de la incorporación de herramientas y estrategias que faciliten el logro de resultados a favor de la ciudadanía de una manera integral, con criterios de eficiencia y eficacia; dentro de los instrumentos se encuentran la planificación, el presupuesto y el seguimiento y evaluación

En relación a los criterios de investigación que tienen los motores de búsqueda de artículos científicos relacionados a la Gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década.

Como se mencionó, las bases de datos consultadas han permitido abarcar a la GpR desde varios enfoques, yendo desde lo macro o general (políticas públicas), hasta aspecto micro relevantes para su implementación (indicadores de desempeño, servidor público, entre otros temas). Al respecto, Web of Science, Gale Academic Onefile y Dialnet, brindaron información sobre políticas, modernización y el manejo sistémico y articulado del a GpR. A través de Scopus se detalló como el desempeño del funcionario público está relacionado con la GpR. Para el caso de Gale One file: Economics ans Theory, brindó información sobre rendición de cuentas y desarrollo territorial, aspecto relevante para Latinoamérica, considerando el contexto de corrupción, donde es esencial desarrollar aspectos de transparencia que generen confianza y mayor vínculo entre el Estado y la ciudadanía. ProQuest y Google Académico, permitieron conocer como la Cooperación Internacional implementó la GpR y la necesidad de conocer los efectos de sus aportes en los países receptores de Latinoamérica, adicionalmente Google Académico aporto transversalmente con criterios de planeamiento, presupuesto, modernización, principalmente.

Respecto a los países latinos con mayor producción de publicaciones relacionadas a la gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década.

Existen aportes tangibles para la gestión por resultados en el sector público de Latinoamérica, como la experiencia del Plan de Desarrollo Municipal en Medellín,

Colombia, un ejemplo de manejo integral de la GpR, cuyo proceso permitió articular el planeamiento con el presupuesto por resultados, y actividades permanentes de seguimiento físico y financiero, con sus respectivas publicaciones de resultados, como parte de la rendición de cuentas; experiencia que permitió identificar prioridades y asignar recursos en función a ellas, e implementar medidas correctivas gracias a las alertas tempranas del seguimiento y evaluación. Otro aporte de Colombia, fue la implementación de la “Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal”, mostrando la importancia de la capacidad institucional de los municipios para asumir la implementación de la GpR; es rescatable el rol protagónico de los municipios para el desarrollo territorial, pues permiten mejorar la cobertura y entrega de bienes y servicios, y representan el nexo social entre el Estado y la población, para generar la “cogestión”, es decir la población se involucra en temas públicos para el desarrollo de su comunidad. En ese contexto, resulta fundamental reforzar las capacidades de las autoridades municipales para la implementación adecuada de los instrumentos de gestión de la GpR, para planificar objetivos comunes, orientar el presupuesto, realizar el seguimiento y rendir cuentas.

Chile, detalló mejoras sobre el manejo del proceso presupuestario desarrollado por la Dirección de Presupuesto desde el año 1994, incorporando indicadores de gestión y metas. A partir del 2001, se asoció al proceso presupuestario un Sistema de Control de Gestión tendiente a generar un sistema de presupuesto por resultados con mejoras acorde a la evolución de los indicadores. Cabe mencionar que este sistema de presupuesto por resultados sirvió de referencia a Paraguay para la implementación del presupuesto informado, cuya implementación dio mucha importancia al establecimiento de indicadores que permitieran realizar un adecuado seguimiento, para generar información útil para tomar decisiones, fomentar la transparencia y la confianza de la ciudadanía. Otro aporte de Chile, lo menciona Contreras (2018) en su investigación en torno a la evaluación del desempeño de 13 servicios públicos de Chile, dentro del periodo 2014 al 2016, demostrando la carencia de indicadores de eficiencia, lo que generó limitaciones para medir los efectos de la intervención social, y asumir medidas correctivas para exigir el cumplimiento del servicio público brindado.

Por otra parte, Perú brindó alcances sobre el Presupuesto por Resultados (PpR) conceptualizándolo como una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en favor de la población. Requiere de la existencia de una definición de los resultados a alcanzar, la determinación de responsables, los procedimientos de generación de información de los resultados, productos y de las herramientas de gestión institucional, así como la rendición de cuentas; cuya implementación se realizó a través de los Programas Presupuestales (PP), acciones de seguimiento, las evaluaciones y los incentivos a la gestión.

En el Perú, los avances en la implementación de la gestión por resultados se han centrado en el PpR, quedando pendiente fortalecer lo concerniente a la rendición de cuentas, que implica, no solo aspectos administrativos que se reducen con la publicación de información del seguimiento y evaluación, sino como instrumento de gestión, que brinda información sobre resultados alcanzados, de manera fiable, oportuna y accesible; generando confianza para la participación activa de la ciudadanía. Un ejemplo tangible sobre la falta de rendición de cuentas, es el citado por Taylor y Bonner (2017) en su análisis en torno a los conflictos mineros en Conga (Cajamarca, Perú) y en Alumbreira (Catamarca, Argentina), repercutiendo negativamente en el desarrollo económico de las comunidades involucradas.

Por lo indicado, resulta fundamental, seguir trabajando en las prácticas de seguimiento y evaluación e institucionalizarlas, dada su relevancia para las acciones de mejora continua en las intervenciones del Estado y sobre todo para realizar la rendición de cuentas; manteniendo informada a la sociedad sobre el accionar del Estado, aplicación de normas y el uso de los fondos públicos, otorgando un contexto social de transparencia. Otra reflexión es desconcentrar la atención puesta en el presupuesto por resultados y priorizar su articulación con las demás herramientas de gestión que hacen posibles resultados a favor de la ciudadanía con transparencia, buscando mejorar la eficiencia del gasto público, pero a la vez permita la participación activa de la ciudadanía para evitar riesgos de corrupción en Latinoamérica.

V.

CONCLUSIONES

La presente investigación desarrolló una revisión sistemática en la gestión por resultados en el sector público de Latinoamérica, concluyendo:

Primera: En base a la información obtenida, los principales aportes a la GpR se centran en el planeamiento, PpR y rendición de cuentas, apostando por una implementación sistémica. El planeamiento, orienta los objetivos establecidos en las políticas públicas, con una lógica de largo plazo; mientras que, a corto plazo determina los objetivos estratégicos, metas e indicadores, para operativizar los instrumentos de gestión de mediano y corto plazo, tales como el presupuesto y planes operativos, facilitando su seguimiento y evaluación, con una lógica de cadena de resultados. En el PpR, se identificó la necesidad de reforzar su articulación con el resto de los componentes de la GpR y definir indicadores de resultado para estimar el impacto de las intervenciones en la población. En referencia a la rendición de cuentas, se resaltó su importancia transversal, clave para la implementación de mejoras internas, articular con la ciudadanía y fortalecer las políticas públicas, combatir la corrupción y apoyar los procesos de modernización.

Segunda: En relación a los criterios de gestión por resultados, planeamiento estratégico, presupuesto por resultados y rendición de cuentas, las publicaciones consultadas sobre GpR en el sector público de Latinoamérica, obtenidas a través de Google Académico, ProQuest, Gale Academic One File, Gale One File: Economics and Theory, Web of Science y Scopus han permitido ampliar la cobertura e influencia de la GpR en el sector público, al relacionarla con políticas públicas, modernización, desempeño del funcionario público, desarrollo territorial, cooperación internacional y rendición de cuentas, para lo cual resulta fundamental su implementación de manera integral.

Tercera: Los aportes vertidos en la presente investigación para la Gestión por resultados en el sector público de Latinoamérica provienen mayormente de artículos de investigación de Chile, Colombia, Venezuela, Uruguay, Perú, Argentina y México, así como de España, Italia, Irlanda y Estados Unidos, estos últimos considerados por sus aportes relacionados al liderazgo político, enfoque integral y rendición de cuentas.

VI. RECOMENDACIONES

Se brinda información a los servidores públicos, a fin de motivarlos a conocer experiencias innovadoras de países de Latinoamérica, así como de países desarrollados, sobre el desarrollo de la GpR como un sistema que integra el planeamiento, presupuesto y la rendición de cuentas, con el propósito de contribuir a la mejora de la GpR en el sector público de Latinoamérica.

Primera: Respecto al planeamiento estratégico, se recomienda dimensionar su real importancia en la GpR, y elaborarlo de manera participativa, sobre la base de un diagnóstico. En relación al PpR, es importante incluir indicadores de desempeño y mejorar su articulación con los demás componentes de la GpR. Sobre la rendición de cuentas, es recomendable fortalecer su implementación, con el propósito de generar transparencia en la gestión pública, asimismo institucionalizar las prácticas de seguimiento y evaluación, por estar estrechamente vinculado con ella, es importante tener en cuenta que la información generada, tiene utilidad únicamente cuando llega a los altos directivos, servidores y ciudadanos; en ese sentido la rendición de cuentas, es más que un acto administrativo referido a publicar resultados, sino más bien, es una práctica que sustenta las decisiones o mejoras a realizar, refleja el desempeño de la entidad, aporta al desarrollo territorial al generar confianza entre directivos nacionales, regionales o locales y el ciudadano.

Segunda: Sobre los hallazgos obtenidos en las bases de datos consultadas con información del último decenio, se recomienda seguir investigando sobre experiencias exitosas que motiven la implementación integral de la GpR en Latinoamérica.

Tercera: En base a las experiencias citadas en la investigación, se recomienda fortalecer capacidades institucionales a nivel local para la adecuada implementación de los diferentes componentes de la GpR (planeamiento, presupuesto por resultados, rendición de cuentas) e institucionalizar las prácticas de seguimiento y evaluación, dada su relevancia en la rendición de cuentas; con el propósito de mantener informada a la sociedad sobre el accionar del Estado, otorgando un contexto social de transparencia, propicio para la participación activa de la ciudadanía (cogestión), disminuyendo riesgos de corrupción en Latinoamérica.

REFERENCIAS

- Alonso, V. L., & Saraiva, C. I. (2020). Búsqueda y evaluación de información: dos competencias necesarias en el contexto de las fake news. *Palabra Clave (La Plata)*, 9(2), e090. <https://doi.org/10.24215/18539912e090>
- Armijo et al,(2015), Building Effective Governments: Achievements and Challenges for Results-Based Public Administration in Latin America and the Caribbean. *Inter-American Development Bank*. <https://publications.iadb.org/en/building-effective-governments-achievements-and-challenges-results-based-public-administration>
- Bester, A. (2012). Results-based management in the United Nations Development System: Progress and challenges. *A report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the Quadrennial Comprehensive Policy Review*, 2730. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.446.7566&rep=rep1&type=pdf>
- Biglaiser, G., & McGauvran, R. J. (2018). Political Mandate and Clarity of Responsibility: Economic Policies under Rightist Governments in Latin America. *Latin American Research Review*, 53(2), 250+. <https://link.gale.com/apps/doc/A549581678/AONE?u=univcv&sid=bookmark-AONE&xid=273b66e9>
- Breen, M., & Gillanders, R. (2012). Corruption, institutions and regulation. *Economics of Governance*, 13(3), 263+. <https://link.gale.com/apps/doc/A355558538/AONE?u=univcv&sid=bookmark-AONE&xid=d1b33ccd>
- Burgos Aguilar, J. L. (2021). Evolución y desarrollo del sistema integrado de administración financiera y la programación multianual del presupuesto. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55281/Burgos_AJL-SD.pdf?sequence=1
- Cañari, O. C., & Hancoo, B. P. (2021). Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado. *Polo del Conocimiento*, 6(2), 744-763. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/2310/4676>

- Codina, L. (2020). *Literature reviews and use of academic databases in doctoral thesis*. https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/45663/Codina_Literature_reviews.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Contreras, A.J. (2018) "Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile". Universidad de Concepción. *Localización: Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, ISSN 0718-0241, Vol. 16, N°. 28, 2018, págs. 13-39. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6869952.pdf>
- de Desarrollo, B. I. (2012). Libro de buenas prácticas de gestión para resultados en el desarrollo en Latinoamérica y el Caribe. *Education*, 4, 3. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Libro-de-buenas-pr%C3%A1cticas-de-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-en-Latinoam%C3%A9rica-y-el-Caribe.pdf>
- Diez, J. I., Gutiérrez, R. R., & Pazzi, A. (2014). ¿De arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba? Un análisis crítico de la planificación del desarrollo en América Latina. *Geopolítica(s). Revista de estudios sobre espacio y poder*, 4(2), 199-235. https://doi.org/10.5209/rev_GEOP.2013.v4.n2.41460
- Duque, C. N. (2012). Análisis de factores de capacidad institucional en municipios pequeños de los departamentos de Boyaca y Cundinamarca/Analysis of institutional capacity factors in small municipalities in the departments of Boyaca and Cundinamarca/Analyse des facteurs de capacite institutionnelle dans de petites municipalites des departements de Boyaca et de Cundinamarca. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 11+. <https://link.gale.com/apps/doc/A600665862/PPBE?u=univcv&sid=bookmark-PPBE&xid=46e91051>
- Dussauge, L. M. I. (2015). The Origins of Management for Results in Chile and Mexico: Imposition, Copy or Cross-National Learning?. *Revista Mexicana De Análisis Político Y Administración Pública*, 4(2), 89-109.
- Essayag, S. (2000). El Modelo de Gestión por Resultados en el Sector Público Argentino. *Jornadas de Reflexión Académica En Ciencias Sociales Medios*. Retrieved from http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/essayag_2000.pdf

- Figuroa, H. V. (2012). Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos. *Estado, Gobierno Y Gestión Pública*, (19), pp. 81 / 101. Recuperado a partir de <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/21181>
- Foster, M. J., & Jewell, S. T. (2017). Introduction to systematic reviews (pp. 1-13). *Lanham (MD): Rowman & Littlefield*. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VVUYDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Foster,+M.+J.,+%26+Jewell,+S.+T.+\(2017\).+&ots=UtfzxsgfgV&sig=-Xn2aF97IBO3qwC99FxCHMAZzel#v=onepage&q=Foster%2C%20M.%20J.%2C%20%26%20Jewell%2C%20S.%20T.%20\(2017\).&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VVUYDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Foster,+M.+J.,+%26+Jewell,+S.+T.+(2017).+&ots=UtfzxsgfgV&sig=-Xn2aF97IBO3qwC99FxCHMAZzel#v=onepage&q=Foster%2C%20M.%20J.%2C%20%26%20Jewell%2C%20S.%20T.%20(2017).&f=false)
- Franciskovic, J. (2013). Challenges of public administration: budget by results and accountability/Retos de la gestion publica: presupuesto por resultados y rendición de cuentas. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 18, 28+. <https://link.gale.com/apps/doc/A376391306/PPBE?u=univcv&sid=bookmark-PPBE&xid=b7b862c1>
- Franklin, C., & Ballan, M. (2005). *The Handbook of Social Work Research Methods*. Sage. <https://dx.doi.org/10.4135/9781544364902.n19>
- Galindo, A. L. V. (2020). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), 181-197. DOI: <https://doi.org/10.15332/24631140.5428>
- Gómez, J. G., & Sánchez, E. V. (2014). Evolution of the results-based budgeting in Mexico, 2004-2012: Transfer and implementation of a public policy. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (58), 101-134.
- Grijalva, P. K., Cornejo, G. E., Gómez, R. R., Real, K. P., & Fernández, A. (2019). Herramientas colaborativas para revisiones sistemáticas. *Revista Espacios*, 40(25). <http://www.revistaespacios.com/a19v40n25/19402509.html>

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches. *Jossey-Bass*.
- Gwata, R. G. (2017). Sound, participatory monitoring and reporting for effective implementation of the results-based management approach. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 5(1). <https://link.gale.com/apps/doc/A541487196/AONE?u=univcv&sid=bookmark-AONE&xid=075a88ef>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). Metodología de la investigación. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.Hernandez,Fernandez,yBaptista-MetodologíaInvestigaciónCientífica6taed.pdf>
- Huencho, V. F. (2012). Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (19), 81-101. <https://ultimadecada.uchile.cl/index.php/REGP/article/download/21181/22446>
- Joyce, P. (2015). Gestión estratégica en el sector público. *Strategic Management in the Public Sector*, 1–322. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315740355/strategic-management-public-sector-paul-joyce>
- Leininger, M. (1994). *Evaluation criteria and critique of qualitative research studies*. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3ZlrPlpU1oAC&oi=fnd&pg=PA95&dq=Evaluation+criteria+and+critique+of+qualitative+research+studies.&ots=yQTsRH_RcT&sig=R_jeBD6nfMfPLR-6xrBpV_eLrl#v=onepage&q=Evaluation%20criteria%20and%20critique%20of%20qualitative%20research%20studies.&f=false
- Lerner, R. E. (2021). Methodology for Results-Based Accountability within the Public Sector. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (79), 155-190. <https://clad.org/wp-content/uploads/2022/03/079-05-L-1.pdf>
- Linares, E., Hernández, V., Domínguez, J. L., Fernández, S., Hevia, V., Mayor, J., ... & Ribal, M. J. (2018). Metodología de una revisión sistemática. *Actas*

https://www.researchgate.net/profile/Vital-Hevia/publication/326883401_Methodology_of_a_systematic_review/links/5b7ee143299bf1d5a7229e9a/Methodology-of-a-systematic-review.pdf

- Lukamba, M. T., & Malatjie, I. (2022). The Readiness of South African Public Sector Trainers to Implement Capacity Development with regard to the 2030 Agenda. *African Renaissance*, 19(2), 93+.
<https://link.gale.com/apps/doc/A707021927/AONE?u=univcv&sid=bookmark-AONE&xid=81dcc064>
- Maldonado, B. M., & López, L. S. (2017). The Vision of Development within a Global and Regional Context. Regionalism in the Pacific Alliance and the Latin American Integration Association, 2005-2014. *Desafíos*, 29(1), 13-48.
<http://www.scielo.org.co/pdf/desa/v29n1/v29n1a02.pdf>
- Maldonado, T. C. V., & Galíndez, H. C. (2013). *Monitoreo, evaluación y gestión por resultados: aprendizaje y cooperación Sur-Sur para la innovación: el papel de los actores subnacionales*. Centro de Investigación y Docencia Económicas, Centro CLEAR para América Latina.
- Martel, A. T. (2014). Planificación, prospectiva y gestión pública. *Cuadernos del CENDES*, 31(87), 193-195. <http://ve.scielo.org/pdf/cdc/v31n87/art13.pdf>
- Máttar, J., & Cuervo, L. M. (Eds.). (2017). Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe (pp. 225-225). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/S1700693_es.mobi?sequence=9
- Máttar, J., & Perrotti, D. E. (2014). Planificación, prospectiva y gestión pública: reflexiones para la agenda de desarrollo. *Cepal*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36762/S20131070_es.mobi?sequence=8
- Mertens, D. M. (2010). Divergence and Mixed Methods. *Journal of Mixed. Methods Research*, 4(1), 3–5. <https://doi.org/10.1177/1558689809358406>
- Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en América Latina. *Administración & Desarrollo*, 48(1), 171-199.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6654352.pdf>

- Ortiz, R. (2019). ¿Cómo controlar a los políticos? Cibermovimientos sociales y nuevas vías para la rendición de cuentas. *Athenea Digital*. <https://www.raco.cat/index.php/Athenea/article/download/360547/452557>
- Palomino, M. R., Flores Mejía, G. S., Cohello Aguirre, G. C., Nizama Avila, M. B., & Reyes Colquicocha, O. S. (2021). El impacto de la gestión por resultados en la calidad de servicio. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/673/1/libro.pdf>
- Pazvakavambwa, A., & Steyn, G. M. (2014). Implementing results-based management in the public sector of developing countries: What should be considered?. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 245. <https://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/download/3731/3656>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. *John Wiley & Sons*. <https://pdfs.semanticscholar.org/6734/06635e2a1a3ec6bbbee0965f5172af09d45a6.pdf>
- Plissock-Varas, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia Revista De Ciencias Sociales*, (73). doi:10.29101/crcs.v0i73.4241
- Ramos, C., & Milanesi, A. (2017). Public Management Models, Latin America. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer International Publishing, 70-79. https://www.researchgate.net/profile/Alejandro-Milanesi/publication/313774430_Public_Management_Models_Latin_America/links/5a034fa6aca2721d41868dc5/Public-Management-Models-Latin-America.pdf
- Recalde, T. (2020). Bases para un monitoreo y evaluación en Paraguay a partir de un presupuesto por resultados. *Cuadernos Del Claeh*, 39(112), 91-101. <https://doi.org/10.29192/claeh.39.2.6>
- Ríos, R. Gestión por resultados en materia de transparencia activa en el sector público uruguayo (2016-2017). https://www.academia.edu/download/82365039/Gestion_por_resultados_en_materia_de_transparencia_activa_en_el_sector_publico_uruguayo_2016_2017_5.pdf

- Shack, N., Rivera, R., Porras, H., Chacón, F., López, L., & Acevedo, J. (2022). Una aproximación cuantitativa a la evolución de la Gestión por Resultados en el Perú al 2020. *Documento de Investigación en Control Gubernamental*. Contraloría General de la República. Lima, Perú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3074704/%20Una%20aproximaci%C3%B3n%20cuantitativa%20a%20la%20evoluci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20por%20resultados%20en%20el%20Per%C3%BA%20al%202020.pdf.pdf>
- Silva, C. M. A. (2015). Hacia una gestión por resultados en el proceso de compras públicas en el Perú (*Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú*). <https://alacip.org/cong15/app-alvansilva8c.pdf>
- Taylor, A., & Bonner, M. D. (2017). Policing Economic Growth: Mining, Protest, and State Discourse in Peru and Argentina. *Latin American Research Review*, 52(1), 112+. <https://link.gale.com/apps/doc/A516634635/PPBE?u=univcv&sid=bookmark-PPBE&id=ae4b9766>
- Tejada, O. R. W. (2021). Incentivos intrínsecos al servidor público para una gestión por resultados eficiente. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (5), 76–92. <https://doi.org/10.54774/ss.2021.05.05>
- Touchton, M. (2016). The benefits of balance: credibility, the rule of law, and investment in Latin America. *Latin American Research Review*, 51(2), 195+. <https://link.gale.com/apps/doc/A459805164/AONE?u=univcv&sid=bookmark-AONE&id=2fa7d7f5>
- Tunque, L. M. A., & Quispe, H. L. (2022). Gestión por resultados en organizaciones públicas de salud: una revisión sistemática. *Universidad y Sociedad*, 14(S1), 221-228. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2625>

ANEXOS

ANEXOS
Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Gestión por resultados en el sector público de Latinoamérica: revisión sistemática

Autora: Maria Cecilia Moreno Saavedra

PROBLEMA	OBJETIVOS	Criterios
<p>Problema general: ¿Qué aportes significativos pueden encontrarse en las publicaciones científicas a la Gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿Qué aportes en bases de datos reconocidas pueden encontrarse en las publicaciones científicas, a la GpR en el sector público para Latinoamérica en la última década?</p> <p>¿Cómo es el detalle de los criterios de investigación que tienen los motores de búsqueda de artículos científicos relacionados a la GpR en el sector público para Latinoamérica en la última década?</p> <p>¿Cómo es la descripción de los países latinos con mayor producción de publicaciones relacionadas a la GpR en el sector público para Latinoamérica en la última década?</p>	<p>Objetivo general: Describir que aportes significativos pueden encontrarse en las publicaciones científicas a la Gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Mostrar los aportes en bases de datos reconocidas relacionados a la Gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década.</p> <p>Detallar los criterios de investigación que tienen los motores de búsqueda de artículos científicos relacionados a la Gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década.</p> <p>Describir los países latinos con mayor producción de publicaciones relacionadas a la gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década.</p>	<p>Rango de tiempo. Artículos científicos. Idioma: Español e inglés. Criterios abordados por Gestión por resultados. Países ubicados en Latinoamérica.</p> <p style="text-align: center;">2012-2022</p> <p>Nueva Gestión Publica Planeamiento Estratégico Presupuesto por Resultados Rendición de cuentas</p> <p style="text-align: center;">País de origen</p>

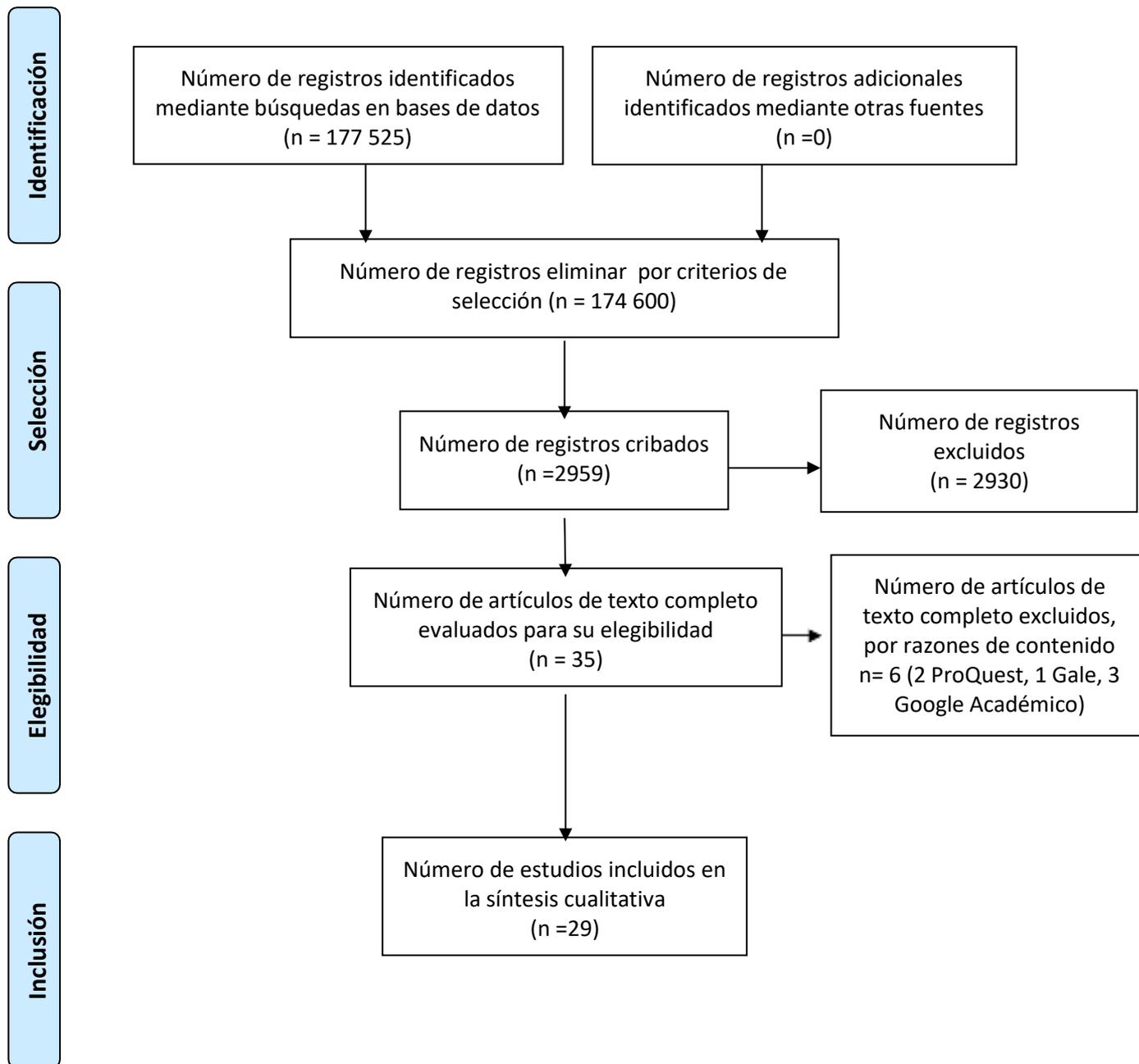
Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Matriz apriorística

Objetivo General	Objetivo Específico	Categoría	Sub Categorías	Criterio
Describir que aportes significativos pueden encontrarse en las publicaciones científicas a la Gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica de la última década	Mostrar los aportes en bases de datos reconocidas relacionados a la Gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década.	Gestión por resultados	Aportes científicos entre los años 2012-2022	2012-2022
	Detallar los criterios de investigación que tienen los motores de búsqueda de artículos científicos relacionados a la Gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década.		Gestión por resultados según criterio de investigación	Gestión por Resultados Planeamiento Estratégico Presupuesto por Resultados Rendición de cuentas
	Describir los países latinos con mayor producción de publicaciones relacionadas a la gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década.		Características de las publicaciones en los países de Latinoamérica	País de origen

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Flujograma PRISMA



Anexo 4: Matriz Prisma

N	APORTE	TITULO	REFERENCIA	PROBLEMA	OBJETIVO	POBLACION	MUESTRA	ENFOQUE	DISEÑO	INSTRUMENTO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	AÑO	BUSCADOR	PAIS	RESULTADOS
1	Propone un modelo de 5 dimensiones: compromisos, informativa/explicativa, receptividad, evaluativa/retroalimentadora, incentivos/desincentivos.	Methodology for Results-Based Accountability within the Public Sector. REVISTA DEL CLAD REFORMA Y DEMOCRACIA, (79), 155-190.	Emilia Raquel Lerner	Falta un consenso unívoco sobre la naturaleza de la idea de la rendición de cuentas y su alcance.	Desarrollar una metodología para la rendición de cuentas por resultados en organizaciones públicas, definiendo pautas que sustenten el avance de un proceso de rendición de cuentas en estas organizaciones.	Información en cuentas en América Latina	Información de experiencias en rendición de cuentas en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México y Uruguay.	Cualitativo	Revisión Bibliográfica	Información de experiencias en rendición de cuentas	Rendición de cuentas	Planeamiento o Presupuesto Cadena de valor Monitoreo y Evaluación	Grado de desarrollo de la Rendición de cuentas	2021	Web of Science	Venezuela	Los valores más altos del indicador se dan en los países que otorgan una mayor prioridad a la evaluación de resultados, a la planificación estratégica, y a los planes nacionales de desarrollo en los sistemas de evaluación.
2	Caso Chileno de capacidad de otorgar incentivos económicos a los funcionarios con un buen desempeño	Evolution of the results-based budgeting in México, 2004-2012: Transfer and implementation of a public policy	Javier González Gómez Ernesto Velasco Sánchez	Limitada experiencia para implementar GpR	Facilita una mejor comprensión del doble desafío que implica la introducción del presupuesto basado en resultados.	Información sobre proceso de presupuesto por resultados.	Información sobre proceso de presupuesto o por resultados en México	Cualitativo	Revisión bibliográfica	Descripción del Sistema de Evaluación del Desempeño y el Programa de Mejora de la Gestión	Gestión por Resultados	Presupuesto por resultados	Avance del proceso de monitoreo y evaluación del Presupuesto	2014	Scopus	Venezuela	Los avances en el presupuesto por resultados se deben en gran parte al respaldo institucional (la promulgación de una Ley Federal de Evaluación y Monitoreo del Desempeño).
3	Metodología que permite conocer los resultados y los efectos (o los impactos) de las intervenciones de CSS.	Marco analítico para valorar la Cooperación Sur-Sur, una propuesta desde la academia	Analilia Huitrón	Heterogeneidad de criterios para conocer los resultados y los efectos (o los impactos) de las intervenciones de CSS.	Proponer un marco analítico mediante el cual, desde la academia latinoamericana, sea posible examinar el funcionamiento y los resultados de la CSS.	Información de países América del Sur	Información de países receptores de la cooperación Sur-Sur	Cualitativo	Revisión bibliográfica	Marco analítico	Medición y Evaluación	Rendición de cuentas y transparencia	Aporte a los objetivos	2021	ProQuest	España	Contar con información sobre los resultados y los efectos (o los impactos) de las intervenciones de CSS.

4	Estrategias para la implementación de herramientas de gestión para el fortalecimiento del talento humano y de sus acciones para aportar al logro de objetivos institucionales.	Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia.	Luisa Valeria Galindo Arévalo.	Deficiencias en la transferencia del conocimiento, en la apropiación de este por parte del servidor, afectando las propuestas de mejora continua, cambios en el entorno y del cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.	Realizar una exploración de artículos académicos asociados a la gestión del conocimiento en el sector público con el fin de poder acercar el MIPG a lineamientos que permitan la implementación asertiva de las herramientas para lograr el impacto deseado en la gestión pública y orientar la toma de decisiones en talento humano para alinear el desarrollo personal e individual al institucional y gubernamental.	Información del ámbito Nacional de Colombia	Información de las entidades del sector público, que aplica MIPG	Cualitativo	Revisión bibliográfica	Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) e Información de consulta	Planeamiento Estratégico (logros institucionales)	Gestión del conocimiento	Mejora de la Gestión Institucional Cumplimiento Objetivos Institucionales	2020	ProQuest	Colombia	Estrategias para la implementación de herramientas de gestión para el fortalecimiento del talento humano y de sus acciones para aportar al logro de objetivos institucionales.
5	Distintas visiones ideológicas y políticas entre los miembros de la ALADI, ha conducido a que entre los propios miembros busquen y den origen a nuevas estrategias de inserción a la cooperación económica y comercial de las dinámicas globales	The vision of development within a global and regional context. regionalism in the pacific alliance and the latin american integration association, 2005-2014.	Marcela, M. B., & Santos López Leyva.	La región de América latina y el Caribe, considerada como una de las regiones más dinámicas, los esquemas de cooperación económica no han tenido éxitos hacia una verdadera integración regional.	Analizar la evolución en las perspectivas del desarrollo, a través de los mecanismos de cooperación económica y comercial como lo son la Alianza del Pacífico (AP) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), a través de sus transacciones comerciales dentro del periodo 2005-2014	Información de países que integran la Alianza del Pacífico y Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	Información de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela	Cualitativo	Análisis comparativo de las bases de datos del Banco Mundial 2016.	software UCINET 6	GpR relacionada a la cooperación internacional	GpR Rendición de cuentas mutuas	Integración Transacciones comerciales	2016	ProQuest	Colombia	La ALADI propicia la creación de un área de preferencias económicas en la región, con el objetivo final de lograr un mercado común latinoamericano.

6	Plantea la necesidad de diseñar un nuevo abordaje de la problemática del desarrollo territorial en América Latina, que tenga en cuenta los aspectos particulares de economías en vías de desarrollo, que sea capaz de sintetizar los aspectos positivos de las distintas visiones de la planificación, superando la incompatibilidad tradicional arriba-abajo abajo-arriba.	¿De arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba? un análisis crítico de la planificación del desarrollo en América Latina.	José Ignacio Diez, Ricardo Raúl Gutiérrez, Andrés Pazzi	Cambios sufridos en la planificación del desarrollo, como parte de las transformaciones ocurridas en las políticas de desarrollo económico durante el siglo XX.	Analizar la transformación que han sufrido las políticas de desarrollo económico, desde aquellas diseñadas e implementadas por los gobiernos nacionales hasta las más actuales o recientes, donde cobra importancia el accionar de los gobiernos municipales, los empresarios locales y/o de la sociedad civil.	Información del análisis de la evolución en las perspectivas del desarrollo, en el ámbito global y regional, a través de los mecanismos de cooperación económica y comercial como lo son la Alianza del Pacífico (AP) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), a través de sus transacciones comerciales dentro del periodo 2005-2014	Información de los datos con el total mundial de exportaciones e importaciones para el periodo 2005-2014	Información de bases de datos del Banco Mundial 2016, para el periodo comprendido entre 2005 y 2014,	Cualitativo	Análisis de datos Software UCINET 6	Rendición de cuentas	Rendición de cuentas	Cooperación público privada	2014	ProQuest	España	Plantea un nuevo abordaje de la problemática del desarrollo territorial en América Latina, que tenga en cuenta los aspectos particulares de economías en vías de desarrollo y que sea capaz, a su vez, de sintetizar los aspectos positivos de las distintas visiones de la planificación.
7	El estudio permitió una visión general respecto a tendencias observables en las publicaciones científicas como información de interés relacionado con el presente estudio; se realizó el análisis profundo de contenido para la clasificación de variables en función a dos categorías establecidas:	Gestión por resultados en organizaciones públicas de salud: una revisión sistemática	Máximo Alfonso Tunque Lizana Lorena Quispe Huaman	Las administraciones gubernamentales se enfrentan, al desafío de mostrar resultados y hacerlo de forma eficiente en el uso de recursos, con la finalidad de mejorar los resultados o el desempeño del sector público	Evaluar el tratamiento global en forma sistemática sobre gestión por resultados en salud, inicialmente se partió del estado de arte en el contexto internacional y posteriormente se sistematiza la información encontrada en la base de datos Scopus, Web of Science y motor de búsqueda Google Scholar.	Estudio gestión por resultados para organizaciones públicas	30 artículos seleccionados recopilados en la base de datos Scopus, Web of Science y motor de búsqueda Google Académico periodo 2010 al 2021	Cualitativo	Revisión Sistemática	Publicaciones de revistas indexadas	GpR	Planeamiento y presupuesto por resultados en la gestión pública	Optimización recursos públicos	2022	Google Académico	Perú	Existen pocos estudios sobre GpR que los profesionales de todas las ramas deben conocer y aplicar en su desempeño organizacional y laboral;

8	La GpR requiere un estado moderno que incluye cambios en la organización, distribución del poder político, funcionamiento y establecer reglas para servidores público para mejorar su desempeño y contribuir a la transformación de la población, mejorando relación entre Estado y ciudadanía.	Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado	Calixto Cañari-Otero. Patricia Hanco-Bustinza	Existe resistencia al cambio por parte de los servidores públicos, necesarios para mejorar el desempeño en el sector público, que implica un proceso de modernización.	Conocer los elementos de la Gestión Pública Resultados para lograr conocer su efectividad en las políticas públicas y la modernización del estado.	Elementos de la Gestión Pública Resultados	Elementos de la GpR relacionadas a políticas públicas y la modernización del estado	Cualitativo	Revisión bibliográfica	Observación directa de artículos científicos	Gestión por resultados	planificación, presupuesto y estrategia de seguimiento y evaluación	Efectividad de la reforma de modernización	2021	Google Académico	Perú	La gestión por resultados influencia directamente en los cambios de las políticas de reforma y modernización del estado, donde la gestión por resultados incorpora herramientas diversas a lograr resultados a favor de la ciudadanía.
9	Producir una teoría acerca de la evolución y desarrollo del sistema Integrado de Administración Financiera, agrupando temas respecto al SIAF, brindando soporte a la Gestión Financiera Pública, las tecnologías de la información y programación multianual.	Evolución y desarrollo del sistema integrado de administración financiera y la programación multianual del presupuesto	Burgos Aguilar, Jorge Luis	Limitado análisis sobre la evolución y desarrollo del Sistema Integrado de Administración Financiera y la Programación Multianual del Presupuesto.	Determinar la evolución y desarrollo del Sistema Integrado de Administración Financiera y la Programación multianual del Presupuesto.	Bibliografía, documentación y artículos existentes a nivel nacional e internacional, sobre la evolución y desarrollo del Sistema SIAF, buscador académico Refseek y en el Google Académico.	11 documentos, 4 libros y 4 artículos, de los cuales 10 hacen referencia al Sistema SIAF y 9 a la Programación Multianual del Presupuesto	Cualitativo	Revisión sistemática	Matriz Progress Plus	Presupuesto	Programación de Presupuesto y Sistema Integrado de Administración Financiera	Evolución del Sistema Integrado de Administración Financiera	2021	Google Académico	Perú	Resaltó la importancia que representa para una gestión pública más eficiente, la programación multianual del presupuesto

10	Analizamos de qué manera algunas herramientas de la gestión por resultados se han implementado en los organismos descentralizados de la Administración Pública Nacional que hemos seleccionado: la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSeS) y la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).	El Modelo de Gestión por Resultados en el Sector Público Argentino	Sebastián Essayag	Existe la necesidad de generar dentro de la Administración Pública modelos de gestión más eficaces y eficientes, así como descentralizar al máximo la actividad administrativa del Estado y desarrollarla implementando la gestión que priorice los resultados antes que las normas y los procedimientos administrativo-burocráticos.	Analizar las posibilidades y restricciones dentro de los organismos descentralizados de la Administración Pública Nacional, para avanzar hacia una mejor implementación de la gestión por resultados que involucre una estructura de incentivos para el control integral.	Información sobre Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSeS) y la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) de Argentina	Información de los Organismos Públicos descentralizados	Cualitativo	Revisión de Información	Planes Estratégicos, sus presupuestos y sus Planes Operativos Anuales	GpR	Planeamiento Estratégico	Misión Estrategia Objetivos Incentivos, sistema de control, rendición de cuentas.	2020	Google Académico	Argentina	Analizamos de qué manera algunas herramientas de la gestión por resultados se han implementado en los organismos descentralizados de la Administración Pública Nacional (planeamiento, presupuesto, incentivos)
11	Sugerencias para mejorar los procesos de seguimiento de los programas presupuestarios y brindar lecciones aprendidas del proceso de monitoreo y evaluación.	Bases para un monitoreo y evaluación en Paraguay a partir de un presupuesto por resultados	Teodora Recalde Spinil	Falencia de los programas que no contaban con indicadores de resultados o, en ocasiones, disponían de indicadores poco consistentes. Además, se manifestó la falta de una clara vinculación de los productos identificados con los resultados.	Presentar la experiencia y los pasos que ha dado el gobierno paraguayo en materia presupuestaria, específicamente para fortalecer el monitoreo y la evaluación presupuestaria sobre la base de un presupuesto por resultados.	Entidades públicas de Paraguay	Ministerio de Educación y Cultura, el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social y el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.	Cualitativo	Evaluaciones del periodo 2011-2018	Evaluación de programas presupuestarios 2011-2018 balance anual de gestión pública (BAGP).	GpR	Evaluación	Seguimiento a los indicadores de los presupuestos por Resultados	2020	Google Académico	Uruguay	Es fundamental contar con programas e intervenciones bien diseñados, indicadores de desempeño en los distintos niveles, cuya evaluación permita generar información útil para la toma de decisiones, fomentar la transparencia y la confianza de la ciudadanía.

12	Se sugiere ampliar Indicadores de Desempeño a la medición de efectos de intervención social.	Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile	Jaime A. Contreras Álvarez	En el año 2008, el CLAD emite la Carta Iberoamericana de Calidad de los Servicios Públicos, que establece una orientación a los gobiernos en torno a la generación de valor público para conseguir mayores efectos y resultados en los procesos de gestión pública.	Revisar trece servicios públicos que proveen oferta de bienes o servicios sociales, con un total de 60 indicadores entre los años 2014 y 2016, clasificando sus características en base a una matriz de categorías definida por el investigador de forma previa	Indicadores sociales, recolectados desde la página web institucional de la Dirección de Presupuestos (www.dipres.cl)	60 indicadores entre los años 2014 y 2016, de 13 servicios públicos que proveen oferta de bienes o servicios sociales.	Cualitativo	Estadística descriptiva	Bases de datos de indicadores sociales de trece servicios públicos	Evaluación por Resultados	Evaluación del desempeño y el sistema de monitoreo y evaluación	Indicadores de desempeño	2018	Google Académico	Chile	Pocos indicadores de eficiencia que midan efectos finales, pues se concentran mayoritariamente en los de tipo atención de usuarios y beneficio social a nivel de eficacia y calidad. Se sugiere ampliar Indicadores de Desempeño a la medición de efectos de intervención social.
13	En base a las 9 experiencias citadas, se brindan sugerencias útiles para implementar el planeamiento para el desarrollo, en consideración de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe	Jorge Máttar Luis Mauricio Cuervo	Se identificó desafíos o retos a partir de los cuales se pretende conocer las formas de gestión de las interacciones: la articulación de tiempos (pluritemporalidad), escalas (multiescalaridad), sectores (intersectorialidad) y actores (participación, apropiación social) y la acumulación de aprendizajes (evaluación y seguimiento).	Conocer la práctica concreta de la planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe en la actualidad.	Información de América Latina y el Caribe	Información de Argentina, el Brasil y México, Colombia y Chile, Ecuador y Guatemala. Además, del Caribe se incluyeron Cuba y la República Dominicana	Cualitativo	Revisión documentos	experiencias de planificación documentadas entre 2014 y 2015 con recursos de cooperación del Gobierno de la República de Corea	Planeamiento Estratégico	Prospección, Coordinación, Implementación y Evaluación	Solución de los desafíos de la planificación identificados: pluritemporalidad, (multiescalaridad, intersectorialidad y evaluación y seguimiento.	2017	Google Académico	Chile	Se identificaron experiencias sobre la implementación del planeamiento en 9 países de la región, por cada desafío identificado: la articulación de los tiempos (pluritemporalidad), las escalas (multiescalaridad), los sectores (intersectorialidad), los actores (participación, apropiación social), y la evaluación y el seguimiento (la acumulación de aprendizajes).
14	"new public service"	Public Management Models, Latin America	Conrado Ramos and Alejandro Milanesi	Excesivo énfasis en eficiencia: producir servicios al menor precio posible costo – sobre-eficacia – asegurar que las políticas cumplir con los resultados esperados	Dar a conocer las reformas administrativas a nivel regional fueron registrados a lo largo del proceso de implementación de la GpR en Latinoamérica	Reseñas históricas de la GpR	Reseñas históricas con énfasis en Latino América	Cualitativo	Descriptivo	Información histórica	GpR	Reformas de la GpR Rendición	Involucramiento de la ciudadanía en el proceso de GpR	2017	Google Académico	Uruguay	Surge la reforma inspirada en la transparencia y acceso a la información pública, con el propósito de facilitar a los gobiernos informar a la sociedad sobre su accionar, aplicación de normas y el uso de los fondos públicos

15	El análisis considera 5 pilares del ciclo de gestión de las políticas públicas: planificación, presupuesto, gestión financiera pública, gestión de programas y proyectos, y seguimiento y evaluación	Building Effective Governments :Achievements and Challenges for Results-Based Public Management in Latin America and the Caribbean.	Armijo, M., Cuesta, J. P., Feinstein, O. N., López, R. G., Moreno, M. G., Kaufmann, J., ... & Varea, M.	Las instituciones públicas requieren fortalecerse para lograr Estados efectivos y eficaces que responda a las demandas ciudadanas y produzca resultados.	Analizar los avances y la situación actual de estos cinco pilares en la administración central xxvi Construyendo gobiernos efectivos de 24 países de ALC mediante la comparación de los datos obtenidos por el SEP en 2007 y en 2013, y de esta manera diagnosticar las capacidades institucionales que los países tienen para implementar para una gestión pública efectiva, eficiente y transparente.	Información de países de la región de Latinoamérica y El Caribe	Información de Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Nicaragua, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Suriname, Trinidad y Tobago y Uruguay.	Cualitativo	Análisis de resultados del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), instrumento que con el enfoque de la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD)	Gestión para resultados en el desarrollo (GpRD)	Ciclo de gestión de políticas públicas	Avance en cinco pilares: Planificación, presupuesto, gestión financiera pública, gestión de programas y proyectos, y seguimiento y evaluación	2015	Google Académico	EEU	Se observa que aquellos que en 2007 obtuvieron los puntajes más bajos en el índice de GpRD están dando pasos significativos para mejorar sus sistemas nacionales de gestión pública
16	Conocer el concepto de GpR utilizado por los países desarrollados, a través del Sistema Integrado de Gestión Basado en Resultados (RBM). Recalcó la importancia de la articulación de sus componentes.	Implementing results-based management in the public sector of developing countries: What should be considered?.	Pazvaka vambwa, A., & Steyn, G. M. (2014). <i>Mediterranean Journal of Social Sciences</i> , 5(20), 245.	Desafíos en la implementación de la GBR en el sector público tanto en países desarrollados como en países en desarrollo	Describir los modelos principales de RBM, es decir, el sistema integrado de gestión basado en resultados; el modelo lógico y el modelo conceptual. Explora los principios fundamentales y los elementos clave, la justificación y el proceso de introducción de la GpR en el sector público de los países en desarrollo.	Sectores públicos de los países en desarrollo que aplican la GpR	Estudios empíricos en los sectores públicos de los países en desarrollo	Cualitativo	Análisis de información	estudios empíricos sobre implementación de la GpR	GpR	Rendición de cuentas - Seguimiento y Evaluación	Implementación del Sistema Integrado de Gestión Basado en Resultados (RBM)	2014	Google Académico	Italy	Debido al mayor déficit financiero y a la desconfianza en el liderazgo político, surge la necesidad de efectuar prácticas de rendición de cuentas para generar transparencia en el uso de los recursos públicos.

17	Utilidad de la información referente al seguimiento y evaluación del presupuesto.	Closing the Circle for Results-Based Management in Social Policy	Miguel Székely	Limitaciones para medir el desempeño y considerar a la Información de las evaluaciones como insumo.	Dar a conocer experiencias que muestren la utilidad de realizar los monitoreos, evaluaciones, etc.	Información de experiencias en la	Experiencias de México, Perú y Sudáfrica	Cualitativo	Análisis de Información	Data de programas de México, Perú y Sudáfrica	GpR	Rendición de cuentas - Seguimiento y Evaluación	Análisis de resultados de las evaluaciones como insumo para la mejora de la intervención.	2014	Google Académico	USA	La estrategia basada en resultados en círculo de gestión es factible, y que es posible hacerlo en otros países y regiones en desarrollo.
18	Revalorar ámbitos sub-nacionales de gobierno y el enorme potencial del aprendizaje que supone este laboratorio natural de experiencias locales.	Monitoreo, Evaluación y Gestión de Resultados. Aprendizaje de la cooperación Sur Sur para la Innovación: el papel de los actores subnacionales	Claudia Maldonado Trujillo y Cristina Galindez Hernández	Los gobiernos subnacionales no han sido capacitados en planeación, monitoreo, evaluación y gestión por resultados que permitan, a los gobiernos locales, responder de manera eficaz y eficiente a las características de la demanda	Dar a conocer las experiencias de actores subnacionales (gubernamentales y sociales) en materia de evaluación, monitoreo y gestión por resultados, de acuerdo con el primer Seminario Internacional sobre Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados.	Información de evaluadores, académicos, representantes de entidades gubernamentales y miembros de organizaciones civiles sobre aprendizajes a nivel subnacional	Experiencias subnacionales de Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, República Dominicana y Sudáfrica.	Cualitativo	Análisis de información	Información del Seminario Internacional sobre Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados	GpR	Evaluación, monitoreo y gestión por resultados.	Institucionalización del monitoreo, seguimiento y evaluación	2013	Google Académico	México	El proceso de evaluación y monitoreo proporciona información sistémica planificada que permite sustentar decisiones para alcanzar resultados para dar soluciones adecuadas a los problemas y lograr resultados previstos.

19	La gestión por resultados, con diferentes matices, conduce a las administraciones que la adoptan a la priorización del resultado, permitiendo a los directivos públicos conocer y actuar sobre todos aquellos aspectos que afectan a los resultados de sus organizaciones.	Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos	Verónica Figueroa Huencho	Algunos gobiernos han utilizado la planificación estratégica, la rendición de cuentas, la evaluación del desempeño directivo y la gestión de incentivos, la orientación al outcome, la orientación al output, la orientación a la eficiencia, que involucran a los directivos públicos, entre otros. debido a que aún no existe claridad respecto de los elementos centrales de la GpR,	Diseñar e implementar nuevas formas de administración más flexibles, que se conviertan en espacios de innovación para los directivos públicos, los que deben venir acompañados de herramientas que apoyen esta gestión para alcanzar los rendimientos esperados.	Información de experiencias relevantes en la implementación de la GpR	Información de países que conforman la OCDE	Cualitativo	revisión bibliográfica de estudios sobre la implementación de la GpR	Análisis de estudios	GpR - Innovación.	La GpR y los directivos públicos	Definición de marco estratégico con resultados esperados, gestión de recursos para materializar el marco estratégico, sistemas de Información, responsabilidad de los directivos públicos y escenarios de aprendizaje continuo de las organizaciones públicas	2012	Google Académico	Chile	Dotar a las organizaciones públicas de las estructuras más adecuadas para implementar la GpR y favorecer la función directiva. Brindar apoyo político para el desarrollo de procesos y mejorar la capacidad de la organización pública para cumplir objetivos. Cambio cultural en la gestión directiva que tenga en cuenta los tiempos para implementar las políticas públicas.
20	Conceptualiza el término gestión del rendimiento, a través de una experiencia americana.	GESTIÓN POR RESULTADOS EN ESPACIOS DE RED DE MÚLTIPLES ACTORES: LA EXPERIENCIA DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN PARA EL EMPLEO EN ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA1	Héctor Arámbula	Falta de articulación entre el planeamiento y desempeño	Identificar las complicaciones y desafíos que implica la puesta en práctica de un sistema de gestión por resultados en un área de política pública especialmente compleja: la formación y capacitación para el empleo en Estados Unidos de América (EUA).	Información Internacional	Información de Estados Unidos de América	Cualitativo	Revisión bibliográfica	Análisis	GpR	Rendición de cuentas - Desempeño	Gestión del rendimiento	2012	Google Académico	Venezuela	La dinámica de la GpR se sustenta en el planeamiento estratégico y en la gerencia a cargo

21	Existen diversas formas de implementar la GpR, representando un desafío para conocer los resultados alcanzados en este proceso.	Results-Based Management in the United Nations Development System: Progress and Challenges A report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the Quadrennial Comprehensive Policy Review	Angela Bester	Existen diversas formas de implementar la GpR, representando un desafío para conocer los resultados alcanzados en este proceso.	Conocer las diversas formas adoptadas para la implementación de la GpR y sus resultados alcanzados.	Estados miembros de las Naciones Unidas	Agencias, programas y fondos seleccionados de las Naciones Unidas	Cualitativo	Entrevistas	Encuesta	GpR	Rendición de cuentas - Seguimiento y Evaluación	Procesos de implementación de la GpR mejorado	2012	Google Académico	USA	La importancia del seguimiento y evaluación al proceso de implementación de la GpR es fundamental, no solo por el tema de transparencia, sino en poder usar los resultados para la toma de decisiones y mejoras.
22	Importancia de la rendición de cuentas, como un mecanismo para evitar protestas públicas que afectan a las comunidades aledañas a las mineras.	Policing Economic Growth: Mining, Protest, and State Discourse in Perú and Argentina	Ariel Taylor and Michelle D. Bonner	En torno a la minería, las instituciones estatales para el debate democrático y la rendición de cuentas en América Latina son débiles y, a menudo, inaccesibles para los ciudadanos más marginados	Comprender mejor estos límites, examinamos cómo los actores estatales en dos países latinoamericanos distintos, Perú y Argentina, explican la rendición de cuentas por la represión a la minería protestas Por "actores estatales" nos referimos a políticos, policías y miembros del poder judicial	Información de del ámbito de protestas contra la expansión y prácticas de empresas mineras en Latino América	Información del ámbito de Cajamarca (Perú) y Alumbra Mine protest, Catamarca (Argentina)	Cualitativo	Revisión de artículos periodísticos en torno a los conflictos mineros de Conga y Alumbra.	93 artículos periodísticos referidos a la cobertura del conflicto durante 45 días (59 artículos de Perú y 34 de Argentina)	Rendición de cuentas	Actores estatales Minería	Disminución de conflictos mineros	2017	Gale One file: Economics and Theory	Estados Unidos de Norteamérica	Las instituciones estatales para el debate democrático y la rendición de cuentas en América Latina son débiles y, a menudo, inaccesibles para los ciudadanos más marginados

23	En el Perú, si bien se ha avanzado con la formulación del PpR, no se puede decir lo mismo acerca de la Rendición de cuentas.	Challenges of public administration: budget by results and accountability /Retos de la gestión pública: presupuesto por resultados y Rendición de cuentas	Franciskovic, J.	Limitaciones en la implementación de la GpR	Poner en la agenda el reto de la gestión pública en el manejo de estas dos herramientas. Para su elaboración se ha hecho una primera	Información Nacional e Internacional	Información Nacional e Internacional	Cualitativa	Revisión bibliográfica	Exploración documental	GpR	Presupuesto por resultados y Rendición de cuentas	Eficiencia	2013	Gale Onefile: Economics and Theory	Perú	Utilizar un enfoque por resultados para la elaboración presupuestal es uno de los mecanismos para alcanzar una mejora de la calidad del gasto público (prioridad nacional).
24	Justifica el incremento de municipios pequeños en Colombia, que representan la mayor cercanía entre las comunidades y el Estado. Por ello deberían conducir a un mayor conocimiento e interés de éstas por los temas públicos, garantizando la mayor intervención de la sociedad local en la gestión, denominando "cogestión".	Análisis de factores de capacidad institucional en municipios pequeños de los departamentos de Boyaca y Cundinamarca	Naidú Duque Cante	En Colombia se ha enfocado en los resultados y esta preocupación por los resultados ha dado origen a la "Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal" que busca verificar el cumplimiento de estas entidades territoriales en términos de eficiencia, eficacia y cumplimiento de requisitos legales.	Evidenciar debilidades institucionales relacionadas con la presencia en un alto porcentaje de recurso humano cuya formación no está relacionada con los asuntos que son propios de la administración pública, lo que obliga al aprendizaje en la práctica.	Información del Municipios de Colombia	Información de 10 municipios, de los cuales 5 son del departamento de Cundinamarca y 5 del departamento de Boyacá,	Cualitativo	Entrevistas a los servidores públicos y funcionarios de la administración central de los municipios.	Encuestas	GpR - Nueva Gestión Pública	Capacidad Institucional	Mayor intervención de la sociedad civil en los municipios (cogestión)	2012	Gale Onefile: Economics and Theory	Colombia	Aunque las nuevas tendencias en administración pública han buscado hacer más eficientes y eficaces los organismos del Estado, en la práctica persisten diferentes factores que evidencian debilidades en las administraciones locales, las cuales escapan a la lógica de medición establecida desde planeación nacional en razón a que las mismas no afectan el logro de los indicadores tal como se encuentran definidos desde la metodología. I
25	La asignación de responsabilidad del votante depende en gran medida de la coherencia y el control que el gobierno ejerce sobre la política.	Political Mandate and Clarity of Responsibility : Economic Policies under Rightist Governments in Latin America.	Glen Biglaiser and Ronald J. McGavran	Carencias de Información sobre el Análisis de políticas administradas por la derecha Latinoamericana, a diferencia de la abundante Información sobre gobiernos de izquierda.	Proporcionar nuevos conocimientos para comprender las políticas económicas administradas por gobiernos de derecha en América Latina	Literatura académica sobre Latinoamérica	literatura académica de 18 países latinoamericanos de 1995 hasta 2015,	Cualitativo	Revisión bibliográfica	Literatura académica	GpR	Políticas	Impacto de las políticas en la sociedad de América Latina	2018	Gale Academic Onefile	USA	Existencia de presiones cruzadas a nivel político por parte de los gobiernos bajo la administración derechistas, que asumen el liderazgo en países de América Latina

26	El estado de derecho, implica la capacidad de las autoridades locales, regionales y nacionales para tomar decisiones arbitrarias bajo las acciones circunscritas.	The benefits of balance: credibility, the rule of law, and investment in Latin America	Michael Touchton	Investigaciones realizadas culpando al (des)estado de derecho por la baja inversión, la lentitud crecimiento económico y desarrollo político estancado o desigual	Demostrar los beneficios de funcionamiento de controles y equilibrios entre oficiales públicos para el estado de derecho y ofrece un marco uniforme que vincula entradas democráticas con resultados legales y económicos	Data de America Latina	Datos de veinte países latinoamericanos entre 1996 y 2012.	Cuantitativo	Modelo de efectos fijos para estimar la relación entre variables políticas, económicas y sociales y el estado de derecho percibido en América Latina	Base de datos Governance Matters para medir el estado de derecho en América Latina	Planeamiento Estratégico-Política	Transparencia	Efectos positivos del Estado de derecho	2016	Gale Academic Onefile	USA	Beneficios de la transparencia y control por parte de las instituciones de derecho y ciudadanía, contribuye al estado de derecho, brindando seguridad económica y legal.
27	Influencia de la calidad institucional en la corrupción	Corrupción, instituciones y regulación	Michael Breen and Robert Gillanders	Probar la la corrupción y la institucionalidad la calidad son conceptualmente distintos.	La corrupción y la institucionalidad son conceptualmente distintos.	Información de países desarrollados y en desarrollo	Información de 100 países	Cuantitativo	Distribución de variables	Banco Mundial Índice de Estabilidad Política, No Violencia (PSNV)	GpR	Política Reformas Institucionales	controles y equilibrios de autoridades en calidad de un instituciones del país	2012	Gale Academic Onefile	Irlanda	La calidad de la regulación empresarial está determinada por el nivel de corrupción
28	Relaciona la GpR al ciclo de políticas públicas.	La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en América latina	Alejandro Milanesi	Hacer frente al desafío de la administración pública, referida a mostrar eficiencia y eficacia, en el marco de la nueva gestión pública.	Analizar la forma que resultados se han implementado en los organismos descentralizados de la Administración Pública Nacional que hemos seleccionado: la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) y la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).	Información de América Latina y el Caribe	Información de Latinoamérica	Cualitativo	Revisión bibliográfica	documentos de gestión	NGP - GpR	Planes Estratégicos, sus presupuestos y sus Planes Operativos Anuales	Cumplimiento de objetivos institucionales	2018	Dialnet	Montevideo, Uruguay	La publicidad de la información en la gestión por resultados, se transforma en un elemento vital, no sólo para democratizar la gestión pública acercando el control por resultados al control social, sino también para optimizar los impactos en los receptores de las políticas.
29	Brinda planteamientos sobre los orígenes de la GpR en América Latina	The Origins of Management for Results in Chile and Mexico: Imposition, Copy or Cross-National Learning?	Mauricio I. Dussauge Laguna	Desconocimiento sobre detalles del por qué y cómo es que han ido surgiendo esquemas de GpR en los países de la región	Explorar y contrastar explicaciones teóricas que han sido ampliamente discutidas en las literaturas contemporáneas sobre difusión y transferencia de políticas	Explicaciones teóricas que han sido ampliamente discutidas en las literaturas contemporáneas sobre difusión y transferencia de políticas	Información sobre experiencias de reforma de Chile y México entre 1990 y 2010.	Cualitativo	Revisión Información sobre las prácticas vinculadas con la GpR en México y Chile	Análisis	GpR	Modernización, reforma presupuestaria monitoreo y evaluación	Implementación de las reformas en la GpR	2015	Dialnet	México	El aprendizaje transnacional pareciera ofrecer las mejores claves para entender los orígenes de la GpR en nuestra región

Fuente: Elaboración propia



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ANCAYA MARTINEZ MARIA DEL CARMEN EMILIA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, asesor de Tesis titulada: "Gestión por resultados en el sector público de Latinoamérica: revisión sistemática", cuyo autor es MORENO SAAVEDRA MARIA CECILIA DEL PILAR, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido 17.00%, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 12 de Agosto del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ANCAYA MARTINEZ MARIA DEL CARMEN EMILIA DNI: 10352960 ORCID 0000-0003-4204-1321	Firmado digitalmente por: MANCAYAM el 14-08- 2022 23:29:00

Código documento Trilce: TRI - 0412845