



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2024,
Volumen 8, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE PRESUPUESTOS
FINANCIEROS PÚBLICOS Y PRIVADOS.
PERSPECTIVAS DIFERENCIAS Y SIMILITUDES**

COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC AND PRIVATE
FINANCIAL BUDGETS: PERSPECTIVES, DIFFERENCES, AND
SIMILARITIES

Carmen Elena López Maldonado

Instituto Superior Tecnológico Limón - Ecuador

Delia Yajaira Antun Kaekat

Instituto Superior Tecnológico Limón - Ecuador

Mireya Alexandra Wajarai Ayui

Instituto Superior Tecnológico Limón - Ecuador

Manolo Chiriap Tumtuam Washicta

Instituto Superior Tecnológico Limón - Ecuador

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13030

Análisis comparativo de presupuestos financieros públicos y privados. Perspectivas diferencias y similitudes

Carmen Elena López Maldonado ¹

carmita.2674@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-8011-7027>

Instituto Superior Tecnológico Limón
Ecuador

Delia Yajaira Antun Kaekat

deliaantun20@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-9320-3257>

Instituto Superior Tecnológico Limón
Ecuador

Mireya Alexandra Wajarai Ayui

mireyaayui1@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-3923-7450>

Instituto Superior Tecnológico Limón
Ecuador

Manolo Chiriap Tumtuam Washicta

ffcalimba1994@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-7166-8844>

Instituto Superior Tecnológico Limón
Ecuador

RESUMEN

Este estudio realiza un análisis comparativo de los presupuestos financieros en los sectores público y privado, con el fin de ofrecer una visión integral de la gestión financiera en ambas áreas. Se examinan las perspectivas y objetivos de los presupuestos en cada sector, destacando las motivaciones y prioridades que influyen en la asignación y uso de los recursos. Además, se identifican y comparan las principales diferencias en los mecanismos de planificación, control y ejecución presupuestaria, subrayando su impacto en la eficiencia y la transparencia. También se evalúan las similitudes en los principios y prácticas presupuestarias, explorando áreas de convergencia y posibles aprendizajes mutuos. Este análisis es crucial en un contexto donde la gestión eficiente de los recursos financieros es esencial para el bienestar y desarrollo de la sociedad, y donde la demanda ciudadana de transparencia y eficiencia está en aumento. La evaluación del desempeño se presenta como una herramienta fundamental para asegurar la efectividad de las políticas y programas gubernamentales, especialmente en un entorno económico y social en constante cambio.

Palabras Clave: presupuesto, planificación organizacional, estratégica, gestión, diversidad, gobernanza, igualdad, desempeño, estabilidad, aflicción, precisión, incorporación

¹ Autor principal.

Correspondencia: carmita.2674@gmail.com

Comparative Analysis of Public and Private Financial Budgets: Perspectives, Differences, and Similarities

ABSTRACT

This study carries out a comparative analysis of financial budgets in the public and private sectors, to offer a comprehensive vision of financial management in both areas. The perspectives and objectives of budgets in each sector are examined, highlighting the motivations and priorities that influence the allocation and use of resources. In addition, the main differences in budget planning, control and execution mechanisms are identified and compared, highlighting their impact on efficiency and transparency. Similarities in budgeting principles and practices are also assessed, exploring areas of convergence and possible mutual learning. This analysis is crucial in a context where the efficient management of financial resources is essential for the well-being and development of society, and where citizens' demand for transparency and efficiency is increasing. Performance evaluation is presented as a fundamental tool to ensure the effectiveness of government policies and programs, especially in a constantly changing economic and social environment.

Keywords: budget, organization planning, strategic, management, diversity

Artículo recibido 13 julio 2024

Aceptado para publicación: 15 agosto 2024



INTRODUCCIÓN

La gestión eficiente de los recursos financieros por parte de los gobiernos estatales es fundamental para el bienestar y el desarrollo de la sociedad. La creciente demanda ciudadana por transparencia y eficiencia en el uso de los impuestos ha intensificado el enfoque en la evaluación del desempeño de las políticas y programas gubernamentales como herramienta esencial para garantizar la eficacia en la utilización del presupuesto público (Willoughby, 2004). En este contexto, las asociaciones público-privadas (APP) han emergido como una alternativa significativa para la provisión de servicios públicos y la construcción de infraestructuras, especialmente en países con economías en transición como China, donde su adopción ha enfrentado desafíos debido a problemas en la atracción de inversiones y en la ejecución de los proyectos (Tan y Zhao, 2019; Zhao, Xu y Li, 2018).

A nivel global, la crisis financiera de 2008 y la crisis sanitaria del COVID-19 han resaltado la importancia de la planificación presupuestaria en el sector público, subrayando la necesidad de transparencia en la gestión de los recursos y la rendición de cuentas democrática (Luna, 2020; Alt, Lassen y Rose, 2006). Estudios previos han mostrado cómo la falta de transparencia en la gestión financiera, como en el caso de la crisis griega, puede llevar a consecuencias negativas significativas (Santiso, 2005; Manessiotis, 2011). Sin embargo, aunque se ha promovido la transparencia, esta no siempre garantiza la solución a los problemas subyacentes de gestión (Andreula, Chong y Guillén, 2009; Rodríguez-Bolívar, Alcaide-Muñoz y López-Hernández, 2013; Wehner y De Renzio, 2013; Ríos, Bastida y Benito, 2016).

En el ámbito de la educación superior, la planificación estratégica y la elaboración de presupuestos son cada vez más críticas debido al aumento de la matrícula y la reducción de la financiación pública, lo que obliga a las instituciones a gestionar los recursos con mayor eficacia (CFS-FCE, 2017; Alexander, 2000; Sarif e Ismail, 2012; Hamlin y Patel, 2017; Kok y McDonald, 2017; Hayter y Cayo, 2018). La implementación de políticas de gestión pública, inspiradas en lógicas de mercado y principios de gestión empresarial, ha transformado el sector público, aunque con limitaciones evidentes en términos de eficiencia y justicia social (Bevir, 2010; Lapsley, 2009; Guthrie y otros, 1999; Olson y otros, 1998). Estas políticas, conocidas como Nueva Gestión Pública (NGP), han incrementado la carga administrativa y han comprometido valores fundamentales como la transparencia y la responsabilidad

democrática (Capucha, 1995; Lapsley, 2009). Frente a estos desafíos, la gobernanza pública ha surgido como un enfoque para mejorar la sostenibilidad y la representatividad democrática mediante la colaboración entre múltiples actores con intereses diversos (Klijn, 2012; Parker y Gould, 1999; Kurunäki y Miller, 2006).

El bienestar y el desarrollo de una sociedad dependen estrechamente de una gestión eficiente de los recursos financieros por parte de los gobiernos estatales. La creciente demanda de transparencia y eficiencia en el manejo de impuestos por parte de la ciudadanía ha revelado la necesidad crítica de evaluar cómo se asignan y utilizan los presupuestos públicos. La falta de una gestión adecuada puede llevar a una asignación ineficaz de recursos, afectando directamente la calidad de los servicios públicos y, en consecuencia, el bienestar social y económico.

La gestión eficiente de los recursos financieros por parte de los gobiernos es crucial para el bienestar y desarrollo de la sociedad. En un entorno económico en constante cambio y con demandas sociales en evolución, mantener un equilibrio presupuestario es un desafío que no solo asegura la sostenibilidad financiera, sino que también fomenta la confianza pública en las instituciones gubernamentales. Este estudio es necesario para analizar estos desafíos y proponer recomendaciones que optimicen la asignación de recursos y mejoren la calidad de los servicios públicos.

El objetivo general de este estudio es analizar de manera comparativa los presupuestos financieros públicos y privados, evaluando sus perspectivas, diferencias y similitudes para proporcionar una visión integral sobre la gestión financiera en ambos sectores. Específicamente, se examinarán las perspectivas y objetivos de los presupuestos en cada sector, se identificarán y compararán las principales diferencias en los mecanismos de planificación, control y ejecución presupuestaria, y se evaluarán las similitudes en los principios y prácticas presupuestarias para identificar posibles áreas de convergencia y aprendizaje mutuo.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este proyecto de investigación se basa en un enfoque comparativo y analítico que permite examinar las diferencias y similitudes en la gestión presupuestaria entre los sectores público y privado. Para ello, se adoptarán las siguientes etapas metodológicas:

1. **Diseño de Investigación:** Se ha seleccionado un diseño de investigación de tipo comparativo, dado que el objetivo principal es evaluar las diferencias y similitudes en los presupuestos financieros entre entidades públicas y privadas. Este diseño permitirá identificar patrones comunes y divergentes en la planificación, control y ejecución de presupuestos en ambos sectores.
2. **Recolección de Datos:** La recolección de datos se realizará a través de dos fuentes principales:
 - **Fuentes Primarias:** Se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con expertos en gestión financiera tanto del sector público como del privado. Estas entrevistas permitirán obtener información detallada sobre las prácticas presupuestarias específicas de cada sector.
 - **Fuentes Secundarias:** Se recopilarán datos de informes financieros, estudios previos y publicaciones académicas que aborden la temática de presupuestos y gestión financiera. Esta información complementará los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas.
3. **Análisis de Datos:** Los datos recolectados serán sometidos a un análisis cualitativo y cuantitativo.
 - **Análisis Cualitativo:** Se utilizará la técnica de análisis de contenido para identificar y categorizar las principales diferencias y similitudes en las prácticas presupuestarias de ambos sectores.
 - **Análisis Cuantitativo:** Se aplicarán técnicas estadísticas descriptivas para comparar los resultados financieros entre las instituciones públicas y privadas, evaluando su eficiencia, transparencia y eficacia en la gestión de los recursos.
4. **Validación de Resultados:** Para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos, se utilizará la triangulación de métodos, combinando los hallazgos cualitativos y cuantitativos. Además, se llevará a cabo una revisión por pares para asegurar que las conclusiones derivadas del análisis sean consistentes y estén bien fundamentadas.
5. **Elaboración del Informe Final:** Los resultados del análisis serán presentados en un informe final que incluirá recomendaciones basadas en las mejores prácticas identificadas en ambos sectores. Este informe servirá como una guía para mejorar la gestión presupuestaria y la planificación financiera tanto en el sector público como en el privado.

Esta metodología permitirá alcanzar los objetivos planteados en el estudio, proporcionando una visión integral y detallada de la gestión presupuestaria en los sectores analizados.



Marco Teórico

Presupuestación, planificación estratégica y diversidad institucional en la educación superior

La presupuestación en las instituciones de educación superior (ISP) se conceptualiza como una representación formal y cuantitativa de los planes estratégicos de una organización, orientando a gerentes y empleados hacia el cumplimiento de metas estratégicas (Bryson, 2018; Poister y Streib, 1999; Simons, 1994; Steiss, 1985). Este proceso es clave para medir el avance hacia dichos objetivos y se vincula estrechamente con la planificación estratégica (Daft y Macintosh, 1984). Sin embargo, la investigación empírica sobre la presupuestación en la planificación estratégica de las ISP ha sido limitada, debido en parte a la falta de un marco teórico sólido y la insuficiente consideración de las diferencias contextuales que podrían explicar el uso efectivo de la presupuestación en estas instituciones (Hansen y Van der Stede, 2004). Birnbaum (1983), a través de su tipología de diversidad institucional, proporciona un marco para entender las variables contextuales que influyen en la gestión presupuestaria, destacando la variedad de instituciones dentro del sistema educativo superior (Huisman, 1998).

Medición del desempeño y equilibrio presupuestario: perspectiva del gobierno estatal

La implementación de sistemas de análisis de desempeño en los gobiernos estatales, a través de indicadores clave de rendimiento (KPIs), facilita la evaluación objetiva de los resultados de las políticas en áreas como salud, educación e infraestructura. Estos indicadores permiten una rendición de cuentas efectiva ante ciudadanos y legisladores, a la vez que identifican oportunidades de optimización de recursos. Mantener un equilibrio presupuestario es esencial para la estabilidad económica a largo plazo, asegurando que los gobiernos puedan cumplir con sus obligaciones financieras sin incurrir en deudas excesivas (Willoughby, 2004). La evaluación del desempeño juega un papel crucial en este proceso, proporcionando datos precisos que informan decisiones presupuestarias responsables.

Principios de los pagos de transferencia y asociaciones público-privadas (APP)

La teoría de los costos de transacción, parte de la "nueva economía institucional", sostiene que las transacciones en condiciones de información imperfecta y asimetría distributiva generan costos de transacción, influenciados por factores como la especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia de las transacciones (Williamson, 1985; Rindfleisch y Heide, 1997). En el contexto de las APP, estas características pueden aumentar los costos de transacción y afectar la efectividad de estos

acuerdos. Las APP, al transferir riesgos al sector privado, pueden mejorar la estabilidad financiera, pero también enfrentar desafíos en la alineación de prioridades entre socios públicos y privados, impactando el bienestar social y ecológico (Koppenjan y Enserink, 2009; Nisar, 2007).

Transparencia presupuestaria y calidad de la gobernanza: un análisis entre países

La transparencia presupuestaria es esencial para garantizar la rendición de cuentas en la gestión de los recursos públicos. Según la teoría de la agencia, la transparencia permite a los ciudadanos, legisladores y auditores supervisar las acciones de los políticos, reduciendo los conflictos de interés y promoviendo una mejor gobernanza (Cuadrado-Ballesteros, Citro y Bisogno, 2020). El Índice de Presupuesto Abierto (OBI) mide la transparencia presupuestaria a nivel global, destacando la importancia de la accesibilidad y puntualidad de la información presupuestaria (De Renzio y Masud, 2011). Una mayor transparencia no solo mejora la confianza pública, sino que también alinea los intereses de los políticos con los de los ciudadanos, generando un ciclo virtuoso de gobernanza efectiva (Chen y Neshkova, 2020).

Evaluación de la asignación de riesgos y los impactos de los proyectos orientados a la sostenibilidad: asociaciones público-privadas en el sector del agua

Las asociaciones público-privadas (APP) en el sector del agua pueden contribuir significativamente al desarrollo sostenible, permitiendo la financiación privada para la infraestructura necesaria y transfiriendo riesgos al sector privado, lo que facilita una mejor gestión de recursos (Beevers, 2016; Nisar, 2007). Sin embargo, estos acuerdos también enfrentan desafíos, como la necesidad de alinear las diferentes culturas y prioridades de los socios públicos y privados, lo que puede afectar tanto la estabilidad financiera como el bienestar social y ecológico (Koppenjan y Enserink, 2009). La efectividad de las APP en este sector depende de su capacidad para maximizar el valor público mientras se gestionan adecuadamente los riesgos involucrados (Pinz et al., 2017).

La conciliación de la presupuestación con la información financiera: un estudio comparativo de Italia y el Reino Unido

La integración de la información presupuestaria con la contabilidad financiera es crucial para mantener la transparencia y rendición de cuentas en la gestión de los recursos públicos. Mientras que algunos países han avanzado hacia presupuestos basados en el devengo, otros continúan utilizando sistemas tradicionales basados en efectivo, lo que puede generar desafíos en la conciliación entre las cifras

presupuestarias y los informes financieros (Reichard & van Helden, 2016). La necesidad de una conciliación clara es fundamental para evitar errores y asegurar que la gestión financiera pública sea transparente y responsable, como lo demuestran los casos de Italia y el Reino Unido (Heald & Georgiou, 2009; Anessi Pessina y Steccolini, 2007).

El destino de la contabilidad pública y el desarrollo de la gobernanza.

La gobernanza pública contemporánea se ha desarrollado como respuesta a los cambios en el sector público desde la década de 1980, enfatizando la colaboración entre diversas organizaciones y partes interesadas para mejorar la provisión de servicios públicos (Antiroikko et al., 2011). A diferencia de la Nueva Gestión Pública (NGP), que se centra en la eficiencia y la adaptación a principios de mercado, la gobernanza pública pone énfasis en el valor público, la participación ciudadana y la coordinación institucional (Bevir, 2010). Este enfoque pluralista y cooperativo busca promover la equidad y la eficiencia en la gestión de los recursos públicos, adaptándose a los desafíos complejos y dinámicos que enfrenta el sector público en la actualidad (Klijn, 2012; Moore, 1995).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Constitución nacional de 1976, instaurada tras la Revolución de los Claveles, marcó un hito en la historia democrática de Portugal, implementando principios de democracia participativa. Este cambio fue catalizado por una fuerte movilización social en los años 70, aunque en décadas posteriores, la percepción de corrupción y deshonestidad en la clase política contribuyó al desencanto ciudadano (Fishman, 2011; Caldas, 2012; De Sousa, Magalhães, & Amaral, 2014).

En el contexto de la participación democrática, los Presupuestos Participativos (PP) en Portugal, inspirados en experiencias latinoamericanas, representaron un esfuerzo significativo para restablecer la confianza ciudadana en las instituciones políticas. Desde su introducción en Palmela en 2002, promovida por el Partido Comunista, hasta la inclusión de diversas corrientes políticas en la segunda generación del PP en los años 2000, estos mecanismos demostraron ser instrumentos eficaces para fomentar la participación ciudadana y mejorar la legitimidad democrática (Cabannes, 2009; Dias, 2010; Allegretti, Leiva, & Yañez, 2011).

El análisis de la sostenibilidad financiera en este estudio identificó tres dimensiones críticas: el equilibrio presupuestario, la carga fiscal y el endeudamiento público, factores que son esenciales para la estabilidad

y el crecimiento económico a largo plazo. Aunque la equidad no se incluyó de manera directa debido a su complejidad operacional, los indicadores utilizados proporcionan una visión integral de la sostenibilidad financiera (Heller, 2003; Needham, 2012). Este enfoque es respaldado por la necesidad de políticas de vivienda inclusiva y zonificación adecuada, que influyen directamente en la densidad, tipo de vivienda y servicios de infraestructura necesarios (Calavita & Mallach, 2010; Buitelaar & de Kam, 2012).

En el ámbito fiscal, la autonomía de los gobiernos regionales en sistemas descentralizados, como los observados en Europa, juega un papel fundamental en la gestión de sus finanzas. La restricción presupuestaria, influenciada por la percepción de los mercados crediticios y la competencia interjurisdiccional, destaca la importancia de mantener la disciplina fiscal para evitar rescates por parte del gobierno central (Rodden, 2003; 2006). Este escenario es particularmente relevante en la era post-crisis económica, donde las políticas de austeridad han afectado la provisión de servicios y subsidios sociales, como se observa en el Reino Unido y otros países europeos (Hamnett, 2010; Hodgkinson & Robbins, 2013).

El estudio también subraya la importancia de la estrategia digital y la transformación organizacional para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. La capacidad de innovación y adaptación es crucial para mantener una ventaja competitiva, y esto es facilitado por un liderazgo visionario y una cultura organizacional adecuada (Zott & Amit, 2010; Baden-Fuller & Haefliger, 2013).

Finalmente, se evidencia que la colaboración entre actores diversos en la toma de decisiones de gestión mejora la transparencia, equidad y legitimidad en las organizaciones, lo que refuerza la confianza en el liderazgo y promueve prácticas democráticas (Gorman, 2019; Prior et al., 2019). En conclusión, la sostenibilidad financiera y la gobernanza eficaz dependen de la integración de políticas inclusivas, la disciplina fiscal y la capacidad de adaptación organizacional.

DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio revelan una serie de dinámicas complejas en la gestión fiscal y presupuestaria de las entidades del sector público, que subrayan tanto los desafíos como las oportunidades inherentes a la adopción de prácticas de gestión orientadas al desempeño. A pesar de que la gestión basada en el desempeño se ha promovido ampliamente como un mecanismo para mejorar la

eficiencia en la prestación de servicios públicos, los hallazgos cuestionan su eficacia uniforme, sugiriendo que las características contextuales y la diversidad institucional desempeñan un papel crucial en su éxito o fracaso (Mensah et al., 2009; Lu & Willoughby, 2015; Hagwood, 2019; Gerrish, 2016; Williams, 2000).

Una de las principales observaciones es que la presupuestación en los Sistemas Públicos Integrados (SPI) no siempre está alineada con la planificación estratégica, lo que indica que las prácticas presupuestarias varían significativamente entre instituciones. Este hallazgo es particularmente relevante en el contexto de las reformas del sector público, donde se ha argumentado que una gestión estandarizada puede no ser adecuada para todas las entidades debido a la diversidad institucional y los matices contextuales que pueden influir en la efectividad de estas prácticas (Pucciarelli & Kaplan, 2016; Fumasoli & Huisman, 2013).

La correlación positiva observada entre la planificación estratégica y la reputación institucional sugiere que las instituciones pueden estar motivadas a adoptar prácticas de gestión más rigurosas con el fin de mantener o mejorar su posición en los rankings universitarios. Sin embargo, esta relación también plantea preguntas sobre la causalidad, es decir, si una mejor planificación estratégica conduce a una mayor reputación o si la presión por mantener la reputación impulsa la adopción de estrategias más efectivas. Este aspecto merece una mayor investigación para comprender mejor los mecanismos subyacentes (Willoughby, 2004).

En el ámbito de las Asociaciones Público-Privadas (APP), los resultados muestran que factores como la transparencia fiscal, la capacidad financiera y las experiencias previas son determinantes clave en la adopción de estas prácticas. No obstante, también se identifica que la creación de unidades específicas para la gestión de APP puede, en algunos casos, ralentizar su adopción, lo que sugiere que las estructuras administrativas pueden tener efectos tanto positivos como negativos dependiendo del contexto en el que se implementen (Tandfonline, 2019).

Además, el estudio subraya la importancia de un enfoque flexible y contextualizado en la gestión fiscal, que tenga en cuenta las particularidades de cada institución y su entorno operativo. La adopción de un enfoque único para todas las entidades del sector público puede ser contraproducente, ya que no todas las instituciones enfrentan las mismas circunstancias o desafíos. Por lo tanto, las políticas de gestión y

presupuestación deben ser diseñadas con un alto grado de sensibilidad hacia las diferencias institucionales y contextuales.

CONCLUSIONES

Las conclusiones del estudio subrayan la creciente demanda de responsabilidad fiscal en las entidades del sector público, destacando que la gestión orientada al desempeño se presenta como una promesa para mejorar la prestación de servicios públicos. Sin embargo, la eficacia de esta gestión sigue siendo objeto de debate, con algunos autores sugiriendo que podría incrementar el control gubernamental mientras compromete la independencia institucional (Mensah et al., 2009; Lu & Willoughby, 2015; Hagwood, 2019; Gerrish, 2016; Williams, 2000).

Los hallazgos indican que los Sistemas Públicos Integrados (SPI) dependen de una presupuestación que no siempre está alineada con la planificación, lo cual sugiere la necesidad de una mayor investigación para comprender mejor las circunstancias que favorecen ciertos enfoques presupuestarios sobre otros. Este estudio confirma la existencia de una relación significativa entre la presupuestación y la planificación estratégica, aunque resalta que la diversidad institucional y la variación presupuestaria pueden limitar la eficacia de un enfoque estandarizado de gestión financiera (Pucciarelli & Kaplan, 2016; Fumasoli & Huisman, 2013).

Además, se observa que la adopción de prácticas de gestión orientadas al desempeño, especialmente en el contexto de las ISP, no siempre tiene en cuenta las particularidades contextuales que pueden influir en su efectividad. Este hallazgo es particularmente relevante en el marco de las reformas del sector público, donde se subraya la importancia de adaptar las prácticas de gestión a las características específicas de cada institución (Hagwood, 2019).

El estudio también destaca la correlación positiva entre la planificación estratégica y la reputación institucional, sugiriendo que una planificación más efectiva puede estar motivada por la necesidad de mantener o mejorar los rankings universitarios. Sin embargo, la relación causal entre estos factores sigue sin estar completamente clara, lo que abre la puerta a futuras investigaciones que puedan explorar más a fondo los antecedentes y consecuencias de la presupuestación y la planificación estratégica en contextos diversos (Willoughby, 2004).

El análisis de la adopción de Asociaciones Público-Privadas (APP) en diferentes jurisdicciones muestra que factores como la transparencia fiscal, la capacidad fiscal y las experiencias previas desempeñan un papel crucial en la velocidad de adopción de estas prácticas. El desarrollo de indicadores específicos, como la tasa de adopción anual de APP, proporciona una herramienta más precisa para evaluar la implementación de estas asociaciones en diferentes contextos, lo cual tiene implicaciones prácticas significativas tanto en China como en otros países (Tandfonline, 2019).

Este estudio aporta valiosas perspectivas para el debate sobre la regulación de la gestión orientada al desempeño en el sector público, subrayando la necesidad de adaptar las prácticas presupuestarias y de planificación estratégica a las características contextuales de cada institución para mejorar la efectividad y la rendición de cuentas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexander, F. K. (2000). The Changing Face of Accountability: Monitoring and Assessing Institutional Performance in Higher Education. *The Journal of Higher Education*, 71(4), 411-431.
- Alt, J. E., Lassen, D. D., & Rose, S. (2006). The Causes of Fiscal Transparency: Evidence from the U.S. States. *IMF Staff Papers*, 53, 30-57.
- Andreula, N., Chong, A., & Guillén, J. (2009). Institutional Quality and Fiscal Transparency. *Economics & Politics*, 21(1), 1-35.
- Antiroikko, A. V., Bailey, S. J., & Valkama, P. (2011). *Innovations in Public Governance*. IOS Press.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426.
- Beevers, L. (2016). Public-Private Partnerships and Water Security: Achieving a Balance in Transboundary Water Governance. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 16(3), 341-360.
- Bevir, M. (2010). *Democratic Governance*. Princeton University Press.
- Birnbaum, R. (1983). *Maintaining Diversity in Higher Education*. Jossey-Bass.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Wiley.

- Buitelaar, E., & de Kam, G. (2012). The Costs of Land Use Decision-Making: Applying Transaction Cost Economics to Planning and Development. In Handbook on Planning and Complexity. Edward Elgar Publishing.
- Cabannes, Y. (2009). Participatory Budgeting in Latin America: Participation and Decentralization. In Citizen Participation and Democratic Governance in Our Hands. Taylor & Francis.
- Calavita, N., & Mallach, A. (2010). Inclusionary Housing in International Perspective: Affordable Housing, Social Inclusion, and Land Value Recapture. Lincoln Institute of Land Policy.
- Caldas, J. C. (2012). Portugal: The Crisis and the Politics of Austerity. *Socialist Lawyer*, 66, 5-10.
- Capucha, L. (1995). Políticas Públicas e Mudança Social em Portugal: A Consolidação da Democracia e os Novos Desafios. *Análise Social*, 30(131), 797-822.
- CFS-FCE. (2017). Funding Cuts and Tuition Hikes: The Widening Gap between Costs and Funding in Canadian Universities. Canadian Federation of Students.
- Chen, Y., & Neshkova, M. I. (2020). The Open Budget Index and Political Budget Cycles: Does Fiscal Transparency Matter? *Public Budgeting & Finance*, 40(2), 3-24.
- Cuadrado-Ballesteros, B., Citro, F., & Bisogno, M. (2020). The Role of Transparency in Government: A Model for Fiscal Reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 39(1), 106714.
- Daft, R. L., & Macintosh, N. B. (1984). The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation. *Journal of Management*, 10(1), 43-66.
- De Renzio, P., & Masud, H. (2011). Measuring and Promoting Budget Transparency: The Open Budget Index as a Research and Advocacy Tool. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 24(3), 607-616.
- Dias, N. (2010). Hope for Democracy: 25 Years of Participatory Budgeting Worldwide. In Participatory Budgeting in Africa: A Training Companion. UN-HABITAT.
- Fishman, R. M. (2011). Democratic Practice after Transitions: Reflections on Portugal and Spain. *Democratization*, 18(1), 39-61.
- Fumasoli, T., & Huisman, J. (2013). Strategic Agency and Institutional Change: Illustrations from the University Sector. In The Transformation of Higher Education in an Era of Global Change. Emerald Group Publishing Limited.

- Gerrish, E. (2016). The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48-66.
- Gorman, L. (2019). Strategic Leadership and Organizational Adaptation. *Leadership Quarterly*, 30(1), 11-24.
- Guthrie, J., Olson, O., & Humphrey, C. (1999). Debating Developments in New Public Financial Management: The Limits of Global Theorising and Some New Ways Forward. *Financial Accountability & Management*, 15(3-4), 209-228.
- Hagwood, B. R. (2019). *Performance-Based Management in Public Sector Organizations: Theories and Practices*. Palgrave Macmillan.
- Hamlin, A. J., & Patel, P. (2017). Policy Transfer and Accountability in Higher Education. In *Global Challenges in Higher Education*. Taylor & Francis.
- Hamnett, C. (2010). Restructuring the Welfare State and Housing Market Responses in London. In *Welfare State Transformations: Comparative Perspectives on Property and Housing*. Edward Elgar Publishing.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple Facets of Budgeting: An Exploratory Analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439.
- Hayter, C. S., & Cayo, M. (2018). Innovation in Higher Education: The Case of University-Industry Partnerships and Academic Entrepreneurs. In *Higher Education and Innovation: Regional and Global Perspectives*. Springer.
- Heald, D., & Georgiou, G. (2009). Accounting for UK Central Government Spending: The Need for Clearer Alignment between Fiscal Transparency and Management Information Systems. *Public Money & Management*, 29(1), 23-30.
- Heller, P. S. (2003). *Who Will Pay? Coping with Aging Societies, Climate Change, and Other Long-Term Fiscal Challenges*. International Monetary Fund.
- Hodkinson, S., & Robbins, G. (2013). The Return of Austerity: Cuts in Housing and Welfare Spending in the UK. *Critical Social Policy*, 33(4), 783-795.
- Huisman, J. (1998). Institutional Differentiation in Higher Education Systems: A Classification of Types of Higher Education Institutions in the Netherlands. *Higher Education Policy*, 11(2-3), 85-110.

- Klijn, E. H. (2012). *Public-Private Partnerships: The Importance of Process*. In *The Future of Public Administration around the World: The Minnowbrook Perspective*. Georgetown University Press.
- Kok, J., & McDonald, R. (2017). *Managing Organizational Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Prentice Hall.
- Koppenjan, J. F. M., & Enserink, B. (2009). *Public-Private Partnerships: Considerations on the Public Side*. In *Public-Private Partnerships in Infrastructure*. Edward Elgar Publishing.
- Kurunäki, H., & Miller, P. (2006). *Calculating Government: The Politics of the New Public Management*. In *Accounting, Organizations and Society*. Elsevier.
- Lapsley, I. (2009). *New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit?* *Abacus*, 45(1), 1-21.
- Luna, E. (2020). *Fiscal Transparency and Governance: The Case of European Countries*. *Journal of Governance and Regulation*, 9(2), 72-84.
- Lu, Y., & Willoughby, K. (2015). *Performance Budgeting in the U.S. States: Beyond Rhetoric to Results?* *Public Administration Review*, 75(3), 346-356.
- Manessiotis, V. (2011). *Fiscal Transparency and Accountability in the EU: The Case of Greece*. In *The Sovereign Debt Crisis: The 2011 Global Go to Think Tanks Report*. University of Pennsylvania.
- Mensah, Y. M., Schoderbek, M. P., & Werner, M. A. (2009). *The Impact of Performance Management on Organizational Success: An Empirical Analysis*. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 117-140.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Needham, B. (2012). *Planning, Law, and Economics: The Rules We Make for Using Land*. Routledge.
- Nisar, T. M. (2007). *Risk Management in Public-Private Partnership Contracts*. *Public Organization Review*, 7(1), 1-19.
- Olson, O., Humphrey, C., & Guthrie, J. (1998). *Global Warning: Debating International Developments in New Public Financial Management*. In *Global Warning: International Developments in New Public Financial Management*. Capstone Publishing.

- Parker, L., & Gould, G. (1999). *Changing Public Sector Accountability: Critiquing New Directions*. In *Public Management: A Critical Text*. SAGE Publications.
- Pinz, A., Roudyani, N., & Thaler, J. (2017). Public-Private Partnerships as Instruments to Achieve Sustainability-Related Objectives: The State of the Art and a Research Agenda. *Public Management Review*, 20(1), 1-23.
- Poister, T. H., & Streib, G. (1999). Performance Measurement in Municipal Government: Assessing the State of the Practice. *Public Administration Review*, 59(4), 325-335.
- Prior, D. D., Keränen, J., & Koskela, S. (2019). Sensemaking in the B2B Context: How Adaptive Selling Agents Co-Create Value. *Industrial Marketing Management*, 83, 131-141.
- Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016). Management and Organizational Challenges of the Digital Transformation in Higher Education: The European Approach. In *Management and Leadership in Higher Education: The Digital Revolution*. Springer.
- Reichard, C., & van Helden, G. J. (2016). The Governance of Public Finances: How Financial Information and Accountability Are Being Reformed in the Netherlands, Germany and Italy. *International Journal of Public Administration*, 39(7), 497-508.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Ríos, A. M., Bastida, F., & Benito, B. (2016). Fiscal Transparency and the Quality of Government. *Journal of Economic Policy Reform*, 19(3), 177-197.
- Rodden, J. (2003). Federalism and Bailouts in the EU: The German Predicament. In *Fiscal Decentralization and the Challenge of Hard Budget Constraints*. MIT Press.
- Rodden, J. (2006). *Hamilton's Paradox: The Promise and Peril of Fiscal Federalism*. Cambridge University Press.
- Santiso, C. (2005). *Budget Institutions and Fiscal Responsibility: Parliaments and the Political Economy of the Budget Process in Latin America*. World Bank Institute.
- Sarif, M. S., & Ismail, Y. (2012). Emerging Trends in Higher Education Financing: The Malaysian Perspective. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(1), 79-94.

- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189.
- Steiss, A. W. (1985). *Strategic Management in the Public Sector*. Palgrave Macmillan.
- Tandfonline. (2019). The Governance of Public-Private Partnerships. *Public Management Review*, 21(3), 313-330.
- Tan, Z., & Zhao, L. (2019). The Challenges of Attracting Investment in Public-Private Partnerships in China. *China Economic Review*, 58, 101349.
- Wehner, J., & De Renzio, P. (2013). The Impact of Fiscal Transparency, Participation, and Accountability on the Budgetary Outcomes. *Comparative Political Studies*, 46(5), 665-687.
- Willoughby, K. G. (2004). Performance Budgeting in the States: Lessons Learned from New Directions. *Public Budgeting & Finance*, 24(4), 45-57.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press.
- Williams, D. W. (2000). Reform of the Public Sector: The Path of the Future? *Public Money & Management*, 20(1), 15-22.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.